



**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

# BANCA DIGITAL

Disponibilidade de Clientes e Influência da Inovação na  
Banca de Retalho

*Dissertação de Mestrado*

**Artur Agostinho**

*Orientador: Prof. Doutor Alberto Carneiro*

Junho de 2016



**Universidade Europeia**  
Mestrado em Estratégia e Gestão Empresarial



---

Artur Jorge Libório da Costa Agostinho  
Aluno nº 50032300

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_



## **1 AGRADecIMENTOS**

Dedico todo meu trabalho à minha mulher, Sandra Agostinho, pelo sacrifício pessoal e profissional que implicaram estes dois anos em que investimos juntos nesta jornada, em que passou muitas horas sozinha, mas sempre assegurando todas as condições familiares para que fosse possível manter o nosso rumo.

Aos meus filhos, Tomás e Lourenço, pelo por serem o farol que guia a minha determinação num amor incondicional e pela compreensão pela minha menor disponibilidade nos últimos dois anos.

Ao meu pai e à minha mãe, pelo incentivo que sempre me deram a apostar na minha carreira académica. Muito deste empenho foi motivado pelo orgulho dos meus pais nesta jornada.

Mas não gostaria de deixar de agradecer também à Oracle Portugal e à Microsoft Portugal, , duas multinacionais fabulosas que me acompanharam no início e no final desta jornada, respetivamente, incentivando-me e criando todas as condições para que fosse possível atingir este meu objetivo, que sempre procurei retribuir aplicando os conhecimentos obtidos em prol destas organizações. Agradeço, neste contexto, em especial aos meus dois *managers* nestas empresas, Hugo Abreu e Ivete Ferreira, respetivamente, pelo incentivo constante e pela compreensão na necessidade de alocação de tempo para o estudo. Ainda no contexto profissional agradeço a todos os profissionais das instituições financeiras que se disponibilizaram para contribuir para este estudo, alocando o seu tempo para me conceder a sua visão pessoal do tema através de entrevistas presenciais.

Agradeço também ao corpo docente do Executive Master em Management e do Mestrado de Estratégia e Gestão Empresarial por me terem ajudado a ser melhor profissional.

Por fim, mas não menos importante, um agradecimento ao Professor Doutor Alberto Carneiro pela orientação e apoio neste meu último ano de dedicação ao projeto académico, mas também pela forma como desde o primeiro dia me incentivou a trabalhar orientado à excelência, constituindo-se ele próprio um exemplo de dedicação e apoio.

## **2 ÍNDICE**

1	AGRADECIMENTOS.....	i
2	Índice.....	ii
3	Índice de Quadros .....	iv
4	Índice de Gráficos .....	v
5	Resumo.....	vi
6	Abstract .....	vii
7	Abreviaturas Siglas e Acrónimos.....	viii
1	Introdução .....	1
1.1	Justificação e Importância do Tema .....	1
1.2	Enquadramento do Tema .....	1
1.3	Objetivo da Investigação .....	3
1.4	Organização da Dissertação.....	3
2	Revisão da Literatura .....	3
2.1	A nova Economia Digital .....	3
2.2	A alteração do ecossistema financeiro.....	9
2.3	Impacto da Regulação no Setor Financeiro .....	20
2.4	A mudança de hábitos dos “novos” consumidores.....	24
2.5	O setor Financeiro em Portugal .....	27
3	Metodologia .....	33
3.1	Participantes.....	33
3.2	Instrumentos .....	34
3.3	Recolha de Dados .....	34
3.4	Análise de Dados .....	35
4	Resultados .....	35
4.1	Análise Descritiva.....	35
4.2	Análise da relação entre variáveis .....	37

5	Discussão e conclusão.....	44
6	Bibliografia .....	51
7	Anexos .....	61
7.1	Análise Estatística de Base .....	62
7.1.1	Demografia.....	62
7.1.2	Ensino.....	64
7.1.3	Investigação e Desenvolvimento.....	65
7.1.4	Utilização do Computador.....	66
7.1.5	Utilização da Internet em Portugal.....	70
7.2	O Setor Financeiro .....	71
7.2.1	Maiores Bancos do Mundo.....	71
7.2.2	Bancos com maiores lucros no Mundo .....	71
7.2.3	Marcas de Bancos mais valiosas do Mundo.....	72
7.2.4	Mercado Financeiro Português.....	72
7.2.5	Proposta de Valor das Fintechs .....	73
7.2.6	O novo Ecossistema Financeiro .....	75
7.2.7	Caso de sucesso de pagamentos móveis.....	76
7.2.8	Exemplos de Soluções Digitais em funcionamento .....	77
7.2.9	Questionário Digital .....	82
7.2.10	Questionário das Entrevistas .....	96

### **3    ÍNDICE DE QUADROS**

Tabela 1 .....	3
Tabela 2 .....	24
Tabela 3 .....	29
Tabela 4 .....	39
Tabela 5 .....	39

#### **4   ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>Figura 1</b> .....	6
<b>Figura 2</b> .....	11
<b>Figura 3</b> .....	15
<b>Figura 4</b> .....	16
<b>Figura 5</b> .....	21
<b>Figura 6</b> .....	29
<b>Figura 7</b> .....	32
<b>Figura 8</b> .....	32



## 5 RESUMO

Em plena quarta revolução industrial, todas as indústrias se estão a transformar para se ajustar aos novos paradigmas de relação com os clientes, altamente influenciados pelos pioneiros digitais como a Uber, Netflix ou Amazon, porém no setor financeiro há desafios acrescidos, pois os clientes esperam juntar essas expectativas digitais com a manutenção da interação humana, enquanto, do lado dos bancos, em simultâneo, necessitam de recuperar da crise da dívida soberana que impôs necessidades de ajustamento dos balanços.

O momento de desenvolvimento tecnológico potenciado pelo forte crescimento do acesso à internet em mobilidade traz novos hábitos e expectativas na relação com as entidades, com dispositivos cada vez mais potentes a cada vez menor custo, o que criou a oportunidade perfeita para o surgimento de *startups* tecnológicas dispostas a transformar os modelos de negócio de intermediação clássica, dando origem, no setor financeiro, às *fintechs* – empresas de base tecnológica dedicadas à prestação de serviços financeiros - impondo uma disrupção na indústria financeira, com destaque para mercados como os EUA e Reino Unido.

Olhando aos últimos cinco anos do setor financeiro, será muito difícil antecipar como estará o setor financeiro dentro de cinco anos, mas sabemos que estará seguramente muito diferente do que conhecemos hoje, por esse fato este trabalho é assente essencialmente em referências bibliográficas dos últimos 5 anos, tendo sido feito utilizados estudos de investigação de empresas e documentos académicos para a caracterização do setor neste contexto de inovação permanente e em que medida este processo de “digitalização” do setor financeiro influencia a propensão dos clientes na contratação de mais produtos e serviços, sendo esse um fator central para os bancos em Portugal recuperarem economicamente.

É também analisada a dimensão seguida pelas instituições de regulação e supervisão do setor financeiro com vista a potenciar a concorrência e inovação do setor financeiro, enquanto mantém a garantia de segurança, confiança e controlo de risco sistémico.

É bastante escassa a literatura disponível para caracterizar a banca em Portugal numa ótica de inovação e transformação, porém este trabalho procura caracterizar o sistema financeiro português face à forma como está a responder aos desafios de transformação tecnológica e digital. Procurou-se estabelecer uma metodologia de investigação que permita caracterizar a perceção de valor acrescentado para os clientes da utilização de serviços digitais e em que medida estes se podem substituir aos balcões e à intervenção humana dos profissionais dos bancos, tendo-se concluído que estes dois elementos são ainda fatores centrais para os clientes.

Palavras-chave: Millennials, Transformação Digital, Banca, Experiência do Utilizador, Mobilidade, Fintechs, Inovação

## **6 ABSTRACT**

Inside the fourth industrial revolution, all industries are transforming to fit the new relationship challenges imposed by customers highly influenced by digital pioneers such as Uber, Netflix or Amazon, but in the financial industry there are additional challenges, because customers expect along with digital expectations, the maintenance of human iteration. From the banks side, simultaneously, they need to recover from the sovereign debt crisis that imposed adjustment needs to the balance sheet. The timing of technological development boosted by strong growth in internet access in mobility, brings this new habits and expectations in the relation with the service providers supported in powerful devices at increasingly lower costs, creating the perfect opportunity for the emergence of technological startups willing to turn the classic intermediation business models, giving rise, in the financial sector, to the fintechs - technology companies dedicated to the provision of financial services - imposing a disruption in the financial industry, especially in markets like the US and UK..

Looking at the last five years in the banking industry, it will be very hard to anticipate how will it be within five years, but we know that will surely be very different from what we know today, considering that, this work is mainly based on the references of the last 5 years, having been used research studies from companies and academic papers to characterize the sector in this permanent innovation context and to identify if this process of "digitalization" of banking influences the propensity of customers in hiring more products and services, being that a central element for banks in Portugal to recover economically.

It is also analyzed the regulatory institutions and supervision of the banking industry to understand the dimension followed by those institutions in order to enhance competition and innovation in the financial sector, while maintaining the guarantee of security, confidence and systemic risk control.

There are very few literatures available to characterize banking industry in Portugal in an innovation and transformation perspective, although this paper aims to characterize the Portuguese financial system and the way it is responding to the challenges of technological and digital transformation. It was established a research methodology to characterize the perceived value added for customers using digital services and if these new services can substitute branches and the human intervention of banking professionals, concluding that these two elements are still key factors for customer's decision process and confidence.

Keywords: Millennials, Digital Transformation, Banking, User Experience, Mobility, Fintechs, Innovation

## 7 **ABREVIATURAS SIGLAS E ACRÓNIMOS**

Texto

ATM	Automated Teller Machine
CEO	Chief Executive Officer
IT	Information Technologies
CDO	Chief Digital Officer
CMO	Chief Marketing Officer
EUA	Estados Unidos da América
UK	Reino Unido
MIT CISR	Massachusetts Institute of Technology - Center for Information Systems Research
BCE	Banco Central Europeu
SEPA	Single Euro Payments Area
FCA	Financial Conduct Authority
SIBS	Sociedade Interbancária de Serviços
APB	Associação Portuguesa de Bancos
PIB	Produto Interno Bruto
INE	Instituto Nacional de Estatística



# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Justificação e Importância do Tema**

A disrupção digital que, suportada no desenvolvimento tecnológico, tem transformado diversas indústrias, é um elemento de inquestionável transformação nos hábitos de consumo, de relação dos consumidores com as marcas e até na relação dos consumidores entre si. O tema tem particular relevância por se tratar de um setor de atividade fundamental para a estabilidade económica de qualquer país, pois assegura a movimentação de capitais para garantir o financiamento que as economias necessitam para sustentar o crescimento. Esta análise é igualmente importante face ao momento de grande contração económica que atravessaram os bancos um pouco por todo o mundo e em particular em Portugal, o que levou a que na prioridade dos decisores destas instituições passasse a estar o melhoramento da eficiência operacional dos bancos, no sentido em que a captação de mais receitas e a redução de custos operacionais é a única via possível para a conseguir uma recuperação económica e financeira sustentável dos bancos.

Pela relevância académica em disciplinas como a Gestão, Marketing, Tecnologias de Informação ou Inovação, mas também pela relevância profissional no meu setor de atividade e mercado de trabalho – Serviços de Consultoria para o mercado Financeiro e Segurador na Microsoft Portugal – a seleção deste tema visa também que este trabalho possa ter relevância para futuras caracterizações académicas e empresariais do setor financeiro em Portugal, quanto ao modelo de transformação, estratégia e inovação no setor financeiro nos próximos anos que se adivinha imensamente desafiante.

## **1.2 Enquadramento do Tema**

Nos últimos anos, muito se tem falado da disrupção da indústria financeira, tal deve-se ao facto de haver várias questões que os analistas da indústria continuam a colocar: Será que os bancos continuarão a dominar ou haverá uma desintermediação das organizações e operações financeiras pela *fintechs*? Será que os bancos as *fintech* vão ser concorrentes ou parceiros no futuro? Será que as inovações (como os mercados de empréstimos pessoa a pessoa ou tecnologias como o *blockchain* e as *bitcoins*) irão transformar as operações financeiras atuais como as conhecemos? Estará Portugal à margem deste movimento global pela sua matriz de dimensão e estrutura económica?

A tecnologia digital, em todos os setores de atividade, tem vindo a transformar a nossa vida e os padrões de consumo. Ao ritmo que a transformação digital tem já contribuído para diversas transformações nos EUA, centro da Europa e China, será impossível presentemente antecipar como será o setor financeiro dentro de dez anos, ou mesmo cinco.

Nova tecnologia, novos concorrentes e principalmente novas expectativas por parte dos consumidores vão representar uma transformação muito significativa, onde a comunicação pessoal e presencial está a ser profundamente alterada e substituída por soluções tecnológicas multicanal que permitem ao cliente optar por diversos meios de relação com o banco que se integram entre si proporcionando uma experiência integrada.

Os *Millennials* (ou Geração Y) nascidos a partir dos anos 80 apresentam um padrão de relação com a tecnologia totalmente diferente das gerações anteriores. A geração que os sucede, são já nativos digitais (Geração Z). Perceber o *esperam estes novos consumidores* dos serviços financeiros neste contexto tecnológico é um elemento central de análise e que poderá ser um catalisador da transformação digital no setor financeiro.

Os bancos terão de se adaptar a esta revolução digital incentivada pelos nativos digitais, o que implica levar a cabo uma disrupção significativa nos modelos de negócio e na cultura interna das organizações para criar uma nova experiência do cliente com o banco, através do desenvolvimento de uma estratégia digital que possa definir o novo modelo relacional com os clientes, a forma como se cria essa experiência de utilização nos diferentes meios de contacto ao dispor do cliente (*smartphone, tablet, computador, telefone, balcão, etc.*), que serviços pretendem disponibilizar aos clientes, em que canais, como lidar com os dados disponíveis em cada um dos canais e como transformar os dados em informação.

O grande desafio adicional é fazê-lo enquanto, numa outra derivada, o banco procura ser eficiente na sua atividade tradicional. A *digitalização* da relação com o cliente irá gerar uma enorme dimensão de dados que constituirão a *pegada digital* dos clientes fazendo do elemento digital e a análise de dados são as novas prioridades. Será através destes dois elementos-chave da estratégia do setor bancário que se irão desenvolver os mecanismos que têm estado na agenda dos gestores em qualquer setor de atividade: redução de custos, conquista de novos clientes e desenvolvimento da relação com os existentes. Muitos analistas procuram antecipam um setor financeiro sem bancos à semelhança do que assistimos noutras indústrias onde empresas como a Uber é a maior empresa de táxis do mundo e não tem qualquer veículo; o Facebook é a maior plataforma de comunicação do mundo e não produz qualquer conteúdo; o Alibaba é o maior retalhista do mundo e não tem sequer inventário; a Airbnb é líder mundial em alojamento e não tem qualquer propriedade.

### 1.3 Objetivo da Investigação

Com esta investigação pretende-se analisar como se caracteriza a transformação digital no setor financeiro, centrada na banca de retalho para particulares, por ser um segmento mais abrangente e de maior relevância académica, empresarial e social.

Da revisão da literatura e da análise dos dados de investigação com clientes de instituições financeiras, pretende concluir-se o *estado da arte* da transformação digital em Portugal, analisando em que medida a transformação digital na banca influencia a propensão de aquisição de mais produtos e serviços, bem como a disponibilidade dos clientes para a adoção de serviços totalmente digitais por substituição dos processos presenciais nos balcões.

### 1.4 Organização da Dissertação

O presente projeto será suportado em três etapas, conforme descrito na Tabela 1:

**Tabela 1**

#### *Organização do Trabalho*

Conteúdo	Metodologia	Capítulo
Caracterização e Contextualização do conceito de Banca Digital – Fundamentação Académica e Científica	Revisão de Literatura com base em pesquisa de artigos científicos e académicos nas bases de dados da EBSCO, ResearchGate e Academia.edu, e artigos da McKinsey, PWC, Accenture, Microsoft, Gartner, Deloitte etc	2.
Investigação	- Inquéritos online a clientes de bancos em Portugal; - Entrevistas presenciais com elementos de direção de bancos de referência em Portugal	3.
Análise dos Resultados	Análise Estatística dos dados obtidos nos inquéritos com vista à caracterização da perspetiva nacional da transformação digital no setor financeiro	4.
Conclusões	Análise crítica dos dados obtidos na Investigação, através da ligação dos mesmos à caracterização e contextualização do conceito da Banca Digital no Capítulo 2.	5.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 A nova Economia Digital

O setor financeiro é fundamental para a estabilidade económica de qualquer mercado na medida em que assegura a movimentação de capitais para garantir o financiamento que as economias necessitam para sustentar o crescimento. Este setor está dividido em duas grandes áreas: os mercados de capitais, sejam dinheiro, obrigações, ações ou outros; e os modelos de intermediação financeira prestada pelos bancos como intermediários entre depositantes e os que necessitam de financiamento, desempenhando um papel fundamental na transformação de depósitos em crédito à economia (liquidez), fonte de informação e conhecimento financeiro

entre os diferentes agentes, monitorização da relação entre credores e devedores, e por fim a partilha e gestão de risco associado às operações de liquidez que realizam (Höbe, 2015).

Um pouco em todas as indústrias tem-se assistido a uma profunda mudança de paradigma associada à introdução da digitalização dos processos de negócio, passando agora para outros contextos que transformam processos e tecnologias proprietárias em modelos de negócio suportados integralmente em *standards* de comunicação tecnológica abertos. A digitalização trouxe aos consumidores uma identidade digital e uma pegada digital, que representa acima de tudo o que os consumidores são e fazem num novo contexto totalmente suportado em dispositivos computacionais móveis ligados à internet, que fomentam a comunicação entre todos através de redes sociais e que possibilitam a circulação da informação a uma velocidade quase incontrolável para as organizações (Milkau & Bott, 2015).

A economia digital tem levado as empresas a procurar inovar os seus modelos de negócio com vista a acompanhar esse processo de evolução, porém isso cria também complexidade nos processos de negócio devido à necessidade de gerir e integrar os novos produtos e serviços com os existentes, o que em algumas circunstâncias pode destruir valor para o negócio ao criar complexidade para os clientes e funcionários das empresas durante esses processos de inovação (Mocker e Ross, 2016) que têm sido muito acelerados por via da movimentação da concorrência na indústria (Porter 1979) e tem como origem ocorrências inesperadas, incongruências, necessidades de processo ou alterações no mercado e na indústria (Drucker 2002). Todos estes fatores têm impactado de forma significativa no setor financeiro levando a uma profunda transformação na última década, com especial relevância nos últimos cinco anos.

O setor financeiro debate-se presentemente com os desafios muito significativos no contexto da inovação que tem sido trazida por novos concorrentes, cujos modelos de negócio assentam sobre o ativo mais significativo que caracteriza a relação com os clientes por parte da indústria financeira, à semelhança das telecomunicações: a informação. A utilização desta informação e a capacidade de a transformar em conhecimento sobre os clientes e as suas necessidades é constitui um fator de diferenciação que distingue o setor financeiro (Baltassis, Duthoit, Saleh & Sampieri).

O desafio de lidar com a informação crescente é potenciado pelo fator de mobilidade e permanente conectividade à internet trazido pelos dispositivos móveis. Segundo um estudo da Deloitte (2015), perto de 70% da população americana dispõe de *smartphone*, 51% de *tablet* e 14% utiliza dispositivos como os relógios inteligentes, sendo que 9% da população utiliza os três tipos de dispositivos móveis inteligentes. O mesmo estudo constata uma utilização constante deste tipo de dispositivos mesmo situações de lazer, compras, em trânsito, entre

outros, numa evidência efetiva da ligação constante dos utilizadores a este tipo de dispositivos em todo lado, a qualquer momento, criando a referida pegada digital de forma cada vez mais abrangente.

As empresas com maior maturidade no contexto digital estão a integrar tecnologia nos seus sistemas internos de forma estratégica no sentido de potenciarem a transformação explorando a análise e transformação de dados, mas também outras áreas complementares como as redes sociais, a mobilidade ou a computação na nuvem que assegura um nível de escalabilidade sem precedentes; as empresas com menor maturidade digital estão a utilizar a tecnologia para resolver de forma isolada desafios ou problemas de negócio identificados de forma isolada (Kane, Palmer et al., 2015).

Neste sentido, há nove fatores que influenciam o processo de transformação digital de uma empresa e de uma indústria, em função do que pretendem atingir: 1) Melhor conhecimento do cliente; 2) Aumento das vendas suportado na utilização de novas tecnologias; 3) Melhorar a experiência dos clientes nos diferentes pontos de contacto (presenciais e digitais); 4) Digitalização e simplificação de processos de negócio reduzindo a dependência humana e de papel; 5) Mobilidade; 6) Gestão de Desempenho; 7) Novas formas de relação com os clientes por meios digitais; 8) Introdução de produtos e serviços digitais; 9) Globalização digital de serviços (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014).

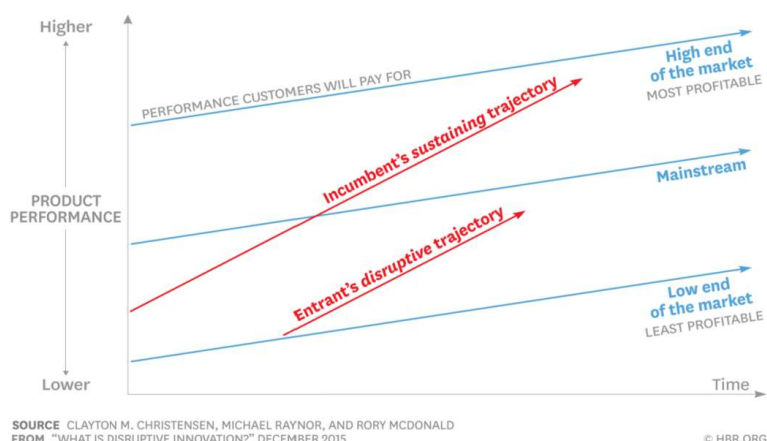
As instituições financeiras procuram agora definir a sua estratégia digital ou de relação com os diferentes fatores digitais que influenciam a sua estratégia empresarial de mercado. Porter (1979) refere que o objetivo da estratégia definida deverá considerar a capacidade de influenciar a seu favor ou defender-se da ação das cinco forças competitivas que impactam na sua estratégia de mercado e, consequentemente de inovação (concorrentes, fornecedores, possíveis novos entrantes, produtos substitutos e os próprios clientes) e só uma análise eficaz dessas forças permitirá perceber as forças e fraquezas de cada empresa e com isso melhor endereçar o processo de inovação numa ótica de criação de valor.

É neste contexto de inovação e transformação que, atentando à necessidade de criação de valor para a indústria e para as empresas no processo de inovação sem aumentar a complexidade (Moker e Ross, 2016), têm surgido novos entrantes, produtos substitutos e tem-se alterado o perfil dos clientes no setor financeiro, onde muitas empresas têm criado novos modelos de negócio aproveitando o contexto da economia digital para criar inovação disruptiva (Christensen, 2015), onde empresas com poucos recursos e nascidas num novo contexto económico conseguem desafiar as empresas incumbentes da indústria dos serviços financeiros.



## Figura 1

### *O Modelo de Inovação Disruptiva*



Fonte: Harvard Business Review, 2015

Christensen (2015) destaca que, no processo de inovação, a disrupção ocorre quando as empresas já estabelecidas no mercado se mantêm focadas em sobre-endereçar as necessidades dos seus clientes mais rentáveis e aparecem novos concorrentes a corresponder de forma mais adaptada aos segmentos de clientes mais baixos, quase sempre a preços mais baixos. Com maior dificuldade de acompanhar a agilidade das novas ofertas e/ou modelos de negócio dos novos concorrentes, a resposta dos incumbentes é lenta, o que possibilita aos novos concorrentes endereçar os segmentos superiores, até então dominados pelos incumbentes, e conquistando clientes nesse mercado com uma oferta mais adaptada em preço e funcionalidades.

Walker (2014) conclui que perante o contexto de concorrência associado à transformação digital, os bancos têm que encontrar forma de sair da Armadilha da Disrupção Digital: A decisão entre 1) correr o risco de ser o primeiro a inovar sujeitando-se a que outros concorrentes que sigam a sua inovação o façam com melhores ofertas, produtos e menos custo e com isso desenvolvam maior potencial de captar mercado; ou 2) esperar que outros avancem para iniciativas de inovação e procurar fazê-lo melhor depois, porém arriscando que quem avançou antes conquiste um espaço de mercado no período inicial que não seja recuperável.

Este processo de disrupção gera crescimento da procura ao mesmo tempo que retira quota de mercado aos incumbentes. Este processo começa habitualmente em empresas de pequena escala e que vão gradualmente interferir no negócio dos incumbentes e alterar o processo de oferta e procura do mercado, o que leva estes últimos muitas vezes a ignorar a reação atempada aos disruptores (Christensen, 2015)

O que temos assistido no setor financeiro é o que Drucker (1998) considerou “as super-estrelas da capacidade empreendedora”, ou seja, as inovações que decorrem de novos conhecimentos e

que, habitualmente estão associadas a mais que um tipo de conhecimento – científicos, técnicos ou sociais - como o exemplo dos bancos modernos e a forma como surgiram o JP Morgan & Company em Nova Iorque e o Deutsch Bank em Berlim, a partir da iniciativa de J. P. Morgan e de Georg Siemens que juntaram a banca empreendedora francesa e a banca comercial inglesa. Há, porém, um elemento central no processo de transformação digital dos bancos, mas que é comum a qualquer empresa de qualquer indústria: a necessidade de ajustar a cultura organizacional. O processo de transformação digital tem que ser acompanhado de uma evolução do modelo de cultura interna das empresas, por forma a assegurar que as empresas deixam de trabalhar e se organizar em silos departamentais, mas sim de forma integrada, potenciando a colaboração, os processos de criatividade e a disponibilidade para arriscar no processo de mudança (Kane, Palmer, et al., 2015).

Com vista a atingir uma cultura de transformação digital de sucesso, a mesma deve ser centrada na capacidade de potenciar a relação com o cliente, colocando-o no centro da estratégia da empresa, porém com a agilidade necessária para ajustar o caminho definido e manter um princípio de acompanhamento constante e estimulado por uma atitude de colaboração e estímulo à inovação (Duthoit, Greenberg et al., 2015).

As organizações já em fase de maturidade digital, têm uma estratégia clara e definida para endereçar este paradigma de disrupção, evidenciando um compromisso desde a liderança até toda a estrutura operacional, motivando colaboradores e dinamizando a execução de um programa estratégico integrado e com visibilidade organizacional (Kane, Palmer et al., 2015).

Os programas estratégicos observados no setor financeiro, entre as instituições com maior maturidade na transformação digital endereçam quatro tendências: 1) melhorar a experiência do utilizador suportado em tecnologias digitais com vista à excelência na relação com o cliente; 2) digitalizar integralmente os processos de negócio com vista a melhorar a eficiência operacional; 3) não descuidar o contexto da interação humana dentro da nova realidade digital, procurando uma estrutura organizacional ágil alinhada com as necessidades do negócio; 4) criar bases de melhoria contínua e expansão das competências e recursos digitais ao serviço do negócio (Duthoit, Grebe et al., 2015).

No sentido de operacionalizar a estratégia digital, o Boston Consulting Group (2015) identifica nove áreas de atuação onde os bancos devem manter o foco de modo a criar competências digitais que impactem positivamente no negócio: *big data* e analítica avançada para fazer face à crescente proliferação de dados e informação em formato digital passível de ser usada pelos bancos em prol da relação com os clientes; agilização dos processos de negócio de modo a aumentar a eficiência operacional e reduzir custos; conteúdos digitais para alimentar os canais

não presenciais como os portais e aplicações móveis; gestão de infraestrutura tecnológica que assegure agilidade e uma resposta rápida aos desafios de negócio; capacidades de mobilidade que assegurem a qualidade das aplicações e canais digitais direcionados aos serviços em mobilidade; experiência digital diferenciadora para os clientes em todos os canais e pontos de contacto com o cliente; análise de risco e segurança de forma efetiva, ágil e em curto espaço de tempo sem prejudicar as necessidades de negócio; soluções de pagamentos digitais para responder aos desafios do ecossistema de novos concorrentes não financeiros; e digitalização do processo de marketing e promoção de marca.

Na implementação de uma estratégia digital cabe aos bancos assegurar a capacidade de manter o foco na sua atividade tradicional enquanto se transformam sem degradar níveis de serviço nem por em causa os fatores de relação com os clientes que são valorizados por estes, mesmo sem contexto digital (Schuchmann & Seufert, 2015).

Um estudo efetuado durante um ano pelo MIT CISR e The Boston Consulting Group que concluiu que para implementar uma estratégia digital as empresas devem focar-se na criação de uma proposta de valor diferenciadora, direcionada a um segmento ou área de negócio e sustentada em recursos existentes ou possíveis de implementar de forma célere, podendo escolher duas grandes abordagens estratégicas: Envolvimento com o cliente, na ótica de criação de uma relação de confiança, lealdade e até paixão com a marca suportados numa experiência de utilização superior e diferenciadora; ou introdução de um enquadramento digitais na oferta de produtos ou serviços, transformando o modelo de negócio quase por completo, muitas vezes inclusivamente o posicionamento da empresa que passa a disponibilizar alguns produtos ou serviços de valor acrescentado mais sofisticados (Ross, Sebastian & Beath, 2016).

Muitos dos princípios de estratégia e inovação defendidos por Christensen (2015), Porter (1979) e Drucker (2002) estão patentes nos novos modelos de negócio trazido pelas empresas que vieram criar disrupção e inovação na indústria da banca, são as denominadas *fintech* ou *Financial Technology*, correspondente à designação de empresas que disponibilizam serviços ou soluções financeiras potenciadas pela tecnologia (Arner, Barberi & Buckler, 2015) e que vieram demonstrar um novo paradigma onde se conclui que o sistema financeiro que continuará a ser absolutamente necessário, porém talvez os bancos, ou como os conhecemos, não serão necessários na mesma medida, podendo muitos serviços ser prestados por estas novas empresas (Walker 2014).

## **Conclusão**

Os bancos não podem resistir à evolução e inovação. Exemplos de resistência são conhecidos e levaram ao declínio empresas que dispunham do domínio das suas áreas de negócio como

ocorreu com a Kodak, sendo este um exemplo que a indústria financeira, nomeadamente os bancos não podem seguir, nomeadamente no segmento dos pagamentos onde estão a ser introduzidas diversas inovações que levarão esta área de negócio para fora do controlo dos bancos caso estes optem por não reagir à inovação trazida pelas *fintech*, mas também por outros concorrentes como os operadores de telecomunicações através dos seus sistemas de comunicação e SMS, as plataformas como a Google e a Apple, entre outros (Flatraaker, 2013). No seu processo individual de transformação, os bancos não podem ignorar o legado dos últimos anos, seja na relação com os clientes, seja na tecnologia já existente e que sustenta o negócio desde há várias décadas. Estes são fatores do passado que não afetam as *startups fintech* que procuram ganhar espaço no setor financeiro, porém é esse mesmo legado que dá uma tremenda vantagem competitiva aos bancos em algo que para as *fintech* implica muito capital investido: a necessidade de conquistar clientes e conhecê-los. Os clientes, especialmente impelidos pelas gerações de nativos digitais, estão cada vez mais disponíveis para procurar alternativas e suportar grande parte da sua relação com os bancos nos canais digitais e cabe aos bancos endereçar a transformação da experiência dos clientes na relação com o banco, transformar os processos operacionais através da digitalização e simplificação, e transformar os modelos de negócio para propor novas formas de se relacionarem com o cliente.

## **2.2 A alteração do ecossistema financeiro**

A abertura e standardização possibilitada pela tecnologia, tem potenciado alterações no ecossistema de intermediação de serviços, com novos concorrentes a alterar a *status quo*, em novos modelos de negócio desintermediados e onde o consumidor pode aceder diretamente a vários serviços e plataformas financeiras, tornando desnecessária a utilização dos prestadores serviços tradicionais que se posicionavam como intermediários (Walker 2014).

Cria-se, desta forma, e com especial enfoque após a crise de 2008, um novo paradigma de concorrência agora trazida de fora do sistema financeiro por *startups* que introduzem uma nova vaga de inovação e desenvolvimento ao setor financeiro, principalmente através da introdução de tecnologia nos processos de negócio, por vezes substituindo-os e contribuindo para a mudança de hábitos e expectativas dos clientes face aos bancos, em quem a confiança dos clientes saiu afetada com o contexto da crise financeira (Höbe, 2015).

Pode observar-se nestes novos concorrentes que surgiram no setor financeiro muitos dos grandes princípios da inovação defendidos por Drucker (1998): Atenção ao Mercado para uma efetiva compreensão das necessidades dos utilizadores; Simplicidade nos novos modelos de negócio e relação com o cliente; Especificidade na medida em que a generalidade dos projetos

começa por ser focado num segmento de serviço de nicho; Aspiração à Liderança através da mudança dos hábitos dos clientes na relação com os serviços financeiros; e por fim, Persistência mantendo um foco muito significativo no processo de mudança.

O modelo das *fintech* não é recente, a primeira vaga de adoção de tecnologia nos serviços financeiros entre 1886 e 1897 foi potenciada pela utilização de infraestruturas tecnológicas para suportar a globalização dos serviços financeiros, no primeiro momento de globalização do sistema financeiro, suportada na evolução de infraestruturas tecnológicas como o telegrafo e o cabo submarino transatlântico. Com o surgimento, já no sec. XX da primeira *Automated Teller Machine* (ATM) em 1967, inicia-se uma segunda fase de introdução de tecnologia no sistema financeiro, que se alargou até meados de 2008 num período acima de tudo dominado pelas transformações e inovações levadas a cabo pelos bancos e pelo sistema financeiro em geral, com diversas decisões das instituições centrais com vista à utilização de meios tecnológicos no sistema financeiro e na interoperabilidade entre os bancos (Arner, Barberi & Buckler, 2015).

Entre 1997 e 2008 o sistema financeiro transformou-se de forma muito significativa, com destaque para a digitalização de alguns processos como o *online banking* (acesso a serviços financeiros através do telefone, site internet e mais tarde via aplicações para smartphones), quase de forma contínua a partir de 2008 começaram a surgir então novas empresas (*start-ups*) dedicadas à prestação de serviços financeiros suportadas em soluções tecnológicas (Lee & Teo, 2015), uma nova vaga assente em novos modelos tecnológicos de software e serviços, que foi liderada acima de tudo por *startups*, que perante a falta de capacidade de investimento dos bancos, lideraram processo de transformação e inovação.

Toda a industria financeira está a mudar incentivada pelo movimento das *fintech* (Citi, 2016) num espaço aberto por dois vetores fundamentais que transformaram o *status quo* que caracterizava o setor financeiro até então: a origem da crise financeira em escândalos económicos associados a instituições financeiras abalou a confiança dos consumidores deixando-os disponíveis para considerar alternativas seguras para a suas operações financeiras; e a explosão da utilização dos dispositivos móveis alavancada na redução do custo do poder computacional que transformou os *smartphones* e *tables* em poderosas ferramentas de trabalho móveis, tornou o conceito de mobilidade um fator indissociável do perfil de relação dos consumidores com as empresas, e em concreto com o setor financeiro (Dietz, Khanna, Olanrewaju & Rajgopal, 2016).

De acordo com o relatório da consultora ATKearney e EMFA (2014), em 2007 dá-se a introdução dos *smartphones* e, em 2010 aparecem os *tablets*. Em 2014 os *smartphones* têm já uma penetração de mercado de 50% nos Estados Unidos da América. Como exposto

anteriormente, em 2008 surgem as primeiras *fintech*, portanto, num contexto diretamente influenciado pela evolução tecnológica da internet móvel nos *smartphones* e *tablets*.

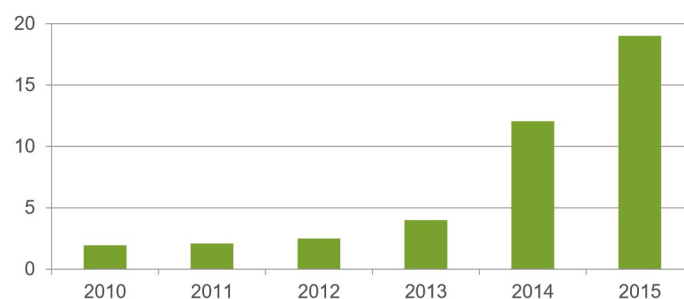
A adoção massiva destes dispositivos gera um valor acrescentado percebido para os utilizadores acima do valor pago pelos dispositivos estimado em cerca de 4.000 dólares por consumidor, um valor cerca de sete vezes superior ao custo médio dos dispositivos de média/alta gama, representando um acumulado de mais de 3 biliões de dólares de um valor acrescentado percebido para os consumidores nos Estados Unidos da América, o que tem contribuído para a aceleração da venda de dispositivos em mais de três vezes face ao registado até 2014 (Bock, Field, Zwillenberg & Rogers, 2015)

Este crescimento exponencial da penetração de dispositivos móveis, coincide com uma redução dos custos dos equipamentos, da conectividade de banda larga móvel e de armazenamento de dados, o que resultou num aumento muito significativo de dados disponíveis, decorrentes da iteração gerada nos equipamentos móveis, sendo agora possível ter informação muito significativa sobre os clientes e poder utilizá-la em prol do negócio do banco (Kelly, 2014).

O interesse do setor tecnológico pela indústria financeira tem chamado a atenção de diversos investidores. Em 2014 o investimento mundial em capital de *start-ups* de base tecnológica para prestação de serviços financeiros, *fintechs*, representou cerca de 12 mil milhões de dólares e o investimento global feito em modelos de transformação digital no setor financeiro representou investimentos perto de 197 mil milhões de dólares (Arner, Barberi & Buckler, 2015). Em 2015 o investimento privado levantado por *fintechs* atingiu já os 19 mil milhões de dólares, portanto um significativo crescimento face aos 12 mil milhões de 2014 (Citi, 2016)

## Figura 2

*Investimento Privado em Fintechs (mil milhões de dólares)*



Fonte: Citi e CB Insights (2016)

As principais características dos modelos de negócio trazidos pelas *fintech* são 1) a orientação às expectativas dos clientes, 2) ausência de legados tecnológicos que dificultam ou mesmo impedem a evolução, 3) poucos ativos sendo empresas apoiadas em modelos de outsourcing

para todos os segmentos que não correspondam ao seu negócio, 4) escalabilidade do modelo de negócio com poucas exigências de capital, 5) simplicidade da proposta de valor e fatores diferenciadores fáceis de compreender pelos clientes, 6) inovação como matriz principal seja na adoção tecnológica ou na criação de novos modelos de negócio, e por fim 7) modelos de negócios pensados para evitar a exposição à regulação imposta ao setor financeiro (EY, 2016). Em abril de 2015 havia cerca de 800 projetos de *fintechs* com atividade efetiva no setor financeiro, menos de um ano volvido, no início de 2016 um estudo da McKinsey&Company identificava mais de 2000 empresas em atividade, com especial representatividade na banca de retalho, área de foco desta dissertação, onde se posicionam cerca de 60% das *startups* (Dietz, Khanna, Olanrewaju & Rajgopal, 2016).

Cerca de dois terços dos clientes já utiliza ou utilizou produtos ou serviços de *fintechs*, registrando-se uma significativa aceitação especialmente entre as gerações mais novas e nos mercados emergentes, porém há uma expectativa generalizada de que a aceitação será alargada globalmente em curto espaço de tempo, pois há o fator de confiança nos produtos ou serviços das *fintech* é muitíssimo significativo (87,9%) e os clientes encontram-se maioritariamente disponíveis para recomendar os serviços de *fintechs* a terceiros (54,9%), o que comparado com a disponibilidade para fazer o mesmo face ao seu banco, a disponibilidade é de apenas 38,4% (Capgemini & EMFA, 2016).

Destacam-se quatro fatores de grande relevância para potenciar a inovação, bem com o incentivo ao surgimento de projetos diferenciadores e disruptores a partir de *startups*, mas que se podem aplicar igualmente ao desenvolvimento de iniciativas de inovação nas próprias entidades que constituem a indústria financeira, conhecidos como incumbentes: Talento Humano, numa perspetiva presente e futura, pois as gerações atuais pretendem trabalhar em empresas com um compromisso digital, dado ser essa igualmente a sua matriz enquanto utilizadores e clientes de serviços e produtos; Procura entre consumidores, empresas e dentro da própria indústria financeira numa ótica de parcerias; Políticas Governamentais numa perspetiva de Regulação, mas também a nível tributário ou de incentivos ao crescimento e formação de empresas; e Capital/Investimento disponível para apoiar projetos inovadores ou necessidades de investimento das empresas em novos modelos de negócio (EY 2016).

O segmento dos pagamentos, em concreto, tem sentido uma pressão muito significativa por parte das *fintech*, que têm procurado criar plataformas digitais que facilitam a interação entre as partes interessadas num contexto de pagamentos, retirando a fricção imposta pelos processos tradicionais seguidos pelos bancos. Em 2013, os pagamentos recorrendo aos mais diversos meios que não dinheiro, representaram uma dimensão de negócio de 357,9 mil milhões de

euros, com uma taxa de crescimento de 7,5% face a 2012, com os principais seis mercados a serem Estados Unidos da América, Europa, Brasil, Reino Unido, Coreia do Sul e China (CapGemini & RBS, 2015)

O segmento dos pagamentos é o que representa maior potencial de ser explorado pelas *fintech* (Capgemini & EMFA, 2016) e é efetivamente o segmento que tem sofrido uma profunda alteração. A mudança de paradigma dos vetores tradicionais dos pagamentos é influenciada diretamente sobre novas dimensões de pagamentos com o crescimento dos pagamentos através de plataformas digitais ou *online*. Com isto, tem surgido novos conceitos explorados pelas *fintech* como as carteiras digitais (*Digital Wallets*), *eMoney* (associado a mecanismos como os *Bitcoins* que são criptomoedas de um sistema de pagamento online independente de uma autoridade central) ou mesmo os conceitos já com maior adoção como o *eBanking* (sistemas de aplicações para *smartphones* ou *tablets*) e os cartões *contactless* (cartões de pagamentos com chips que permitem a autenticação nos terminais por aproximação). Estes vetores têm trazido novos modelos de negócio explorados pelas *fintech* e fomentado a alteração de hábitos dos consumidores, abrindo espaço a novas formas de os consumidores se relacionarem com as empresas, num contexto cada vez mais desafiado pelas *fintech* que utilizam a tecnologia para disponibilizar novos serviços e melhorar o conhecimento que têm dos clientes devido ao crescimento da interação destes com serviços e pagamentos através de canais digitais (Leibbrandt & Liezenberg, 2011).

Esta tendência já havia transformado integralmente a indústria de venda de livros com a chegada da plataforma Amazon, e ameaça agora o segmento dos pagamentos onde gigantes tecnológicos como a Apple ou a Google procuram criar plataformas de pagamentos capazes de servirem de ponto de relação entre todas as partes, acrescentando valor ao processo e recolhendo a pegada digital deixada pelas operações realizadas pelos utilizadores, num mecanismo que alimenta a capacidade dessas plataformas conhecerem melhor os clientes e potenciarem a prestação de novos serviços, sem que os bancos tenham qualquer intervenção no processo de escolha ou decisão dos clientes (Milkau & Bott, 2015).

Os meios de pagamento tradicionais ainda têm uma representatividade significativa, com os clientes a preferirem manter a utilização dos cartões ao invés de meios de pagamento associados a aplicações de *smartphone*, por três principais fatores: as propostas de valor associadas a esses meios de pagamento ainda não são consideradas apelativas pelos clientes, mantêm-se preocupações ao nível da proteção de segurança e violação de privacidade através dos dispositivos móveis e, devido aos dois fatores anteriores, há ainda muito poucos comerciantes



a disponibilizar meios de receção do pagamento que permita a utilização destes meios (BCG – Global Payments 2015).

As tecnologias que as *fintech* estão a adotar para digitalizar e transformar os modelos de negócio são tecnologias já existentes que lhes asseguram rapidez na introdução de inovação no modelo de negócio, dado que a utilização da tecnologia é agora projetada, por estas empresas, para melhorar a experiência do cliente convertendo tarefas operacionais e fluxos de informações em formatos digitais, de modo a otimizar ou até mesmo eliminar tarefas de baixo valor acrescentado que envolvem pessoas e documentos físicos (Le Clair, Cullen & Cullen, 2015).

Esta evolução tem sido mais evidente em cinco áreas chave onde gradualmente os bancos estão a perder expressão: (1) financiamento e investimento onde estão a criar novas formas de financiamento fora do modelo tradicional de crédito, (2) operações e gestão de risco suportadas em modelos analíticos que permitem maior garantia a um menor custo, (3) pagamentos e infraestrutura por via da desintermediação de um segmento altamente regulado, (4) segurança dos dados e monetização por via da exploração do valor financeiro dos dados/conhecimento, e (5) relação com o cliente suportado em plataformas que potenciam uma experiência de utilização integradas (Arner, Barberi & Buckler, 2015). Outro segmento importante têm sido os canais digitais dos bancos onde estudos qualitativos demonstram que uma elevada utilização dos canais digitais está diretamente relacionada com a lealdade e retorno gerado pelos clientes aos bancos (Höbe, 2015).

Apesar do foco na estratégia digital, os balcões vão continuar a desempenhar um papel fundamental na relação com os clientes e terão que ser enquadrados num formato diferente de como os conhecemos atualmente para poderem atuar como espaço de aconselhamento personalizado e contratação de produtos complexos, podendo dar ao cliente a experiência de utilização integrada que já tem nos canais digitais, com o valor adicional para os bancos de representar menos custos operacionais e potenciar uma relação integrada com os clientes com potencial de incremento de vendas e maior lucro para o banco (Höbe, 2015).

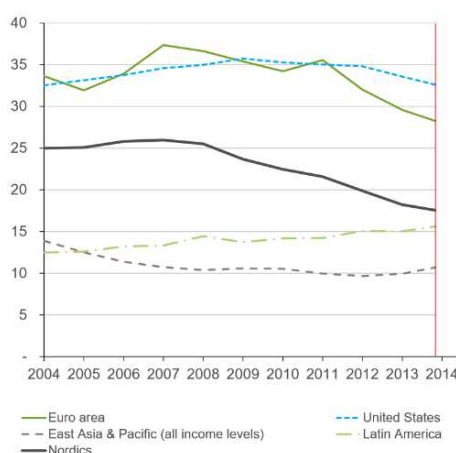
Os grandes desafios das *fintech* e também dos bancos que se pretendam afirmar num contexto de transformação digital de forma sustentável, passam pela criação ou desenvolvimento dos seus novos ou atuais modelos de negócio sob seis perspetivas: Formas de angariação de clientes a custos mais baixos; Mais funcionalidades para os clientes a um menor custo; Novas e inovadoras formas de utilizar a informação e transformá-la em conhecimento do cliente de forma acionável; Posicionamento segmentado a áreas de valor acrescentado no sistema financeiro; Capacidade de integrar o ecossistema existente para potenciar mecanismos de cooperação que aceleram a capacidade de resposta a custos mais baixos para os clientes;

Incorporação de base de uma visão de conformidade com as regras e regulação do setor que invariavelmente será um fator de impacto no negócio conforme as *fintech* vão ganhando escala e relevância (Dietz, Khanna, Olanrewaju & Rajgopal, 2016).

As *fintech* representam vários tipos de ameaças à atividade dos bancos: Em termos económicos pelo denominado “*Uber effect*”, ou seja, a digitalização global do modelo de negócio, reduzindo significativamente o número de colaboradores necessários para prestar serviço, estimando-se atualmente quebras na ordem dos 30 a 50% nos próximos 10 anos devido à redução do número de balcões dos bancos (Citi, 2016).

### Figura 3

*Numero de balcões nos bancos comerciais por cada 100 mil habitantes, por região*



Fonte: World Bank e Citi Research (2016)

Olhando para os últimos 10 anos do setor financeiro, torna-se ambicioso projetar os próximos 10 anos, na medida em que a transformação tem sido conseguida a uma velocidade enorme, sendo possível prever um sistema financeiro *self service* nos próximos anos, com elevada integração com os mecanismos de redes sociais e totalmente suportado em modelos de mobilidade (Walker 2014). Se observarmos os processos de evolução associados às fases da Revolução Industrial, os intervalos entre o início e o atingimento da maturidade são cada vez menores, o que antecipa que a digitalização irá possivelmente transformar por completo as indústrias, neste caso particular a banca de forma muito significativa.

A conquista de quota de mercado aos bancos, nos segmentos em que as *fintech* atuam, impõem uma erosão de negócio, receitas e margens aos bancos, pois os modelos de negócio simplificados e com baixo custos de operação, permite às *fintech* apresentar novos modelos de custos para os clientes, porém a visão completa deste contexto ainda está longe de ser uma realidade em maturação, na medida em que significativos investimentos estão a ser feitos em áreas de atuação que prometem vir a criar ainda mais disrupção no setor financeiro, a começar

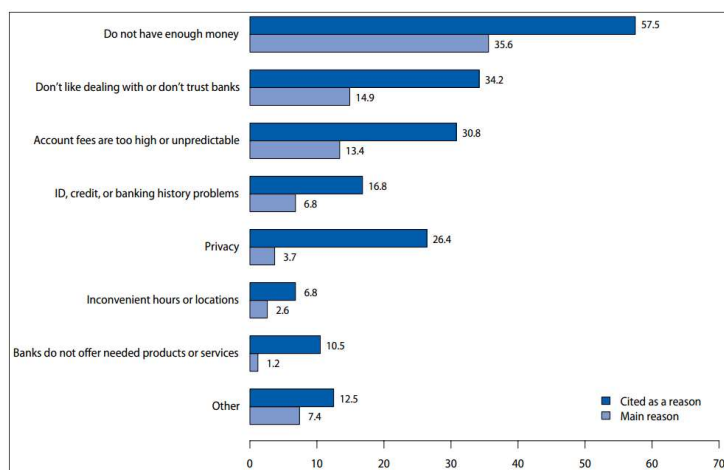
desde logo pelos segmento dos pagamentos: As redes distribuídas (*Blockchain*) e as moedas digitais (*Bitcoin*) cuja perspetiva não faz parte desta dissertação, prometem nos próximos anos impactar significativamente sobre os modelos de negócio dos bancos e sobre o papel de uma nova regulação na relação dos bancos e das *fintech* dentro do ecossistema financeiro, num paradigma de criação de redes de confiança nativas entre as partes, que serão mecanismos de grande transformação face ao passo recente do BCE (Banco Central Europeu) na implementação do SEPA (Milkau & Bott, 2015).

Haverá uma janela de oportunidade, neste contexto de mudança de paradigma, para reposicionar a oferta aos menos favorecidos, procurando continuar a responder aos desafios das instituições europeias de fomentar a inclusão financeira, através da tecnologia para providenciar serviços de menor custo para os utilizadores, disponibilizar ferramentas de poupança segura, microcrédito, scoring com base em fatores mais abrangentes suportados em ferramentas de big data, microseguros, pagamentos, literacia financeira para reduzir a complexidade de acesso a serviços financeiros para as pessoas menos informadas (Yawe & Prabhu, 2015). As duas grandes alavancas deste tipo de serviço serão os cartões (pelo seu baixo custo de emissão) e os dispositivos móveis, podendo aqui as *fintech* e os próprios operadores móveis serem importantes agentes de mudança.

De acordo com um relatório da FDIC (2013) grande parte destes potenciais clientes não tem conta bancária por falta de recursos financeiros ou por falta de confiança nos bancos.

#### Figura 4

*Motivos pelos quais as famílias não dispõem de conta bancária*



Fonte 2013 FDIC National Survey of Unbanked and Underbanked Household

Em muitos países desenvolvidos há ainda cerca de 20% da população adulta que não tem conta bancária e nos países em desenvolvimento este número chega aos 90%, em Portugal atinge

apenas 13%, mas que compara com apenas 1% em países como o Reino Unido, de acordo com dados do Index de Inclusão Financeira do Banco Mundial (2015).

Ao estarem destinadas a pessoas com baixos níveis de rendimentos e pouco acesso a tecnologia, a perspectiva mais relevante para contribuir para a inclusão financeira é a de usar a tecnologia não ao serviço destes utilizadores, mas sim de modo a assegurar a capacidade de reduzir custos através da tecnologia, permitindo aos bancos disponibilizar serviços acessíveis aos mais desfavorecidos através dos seus balcões, cartões e sistemas ATM (Yawe & Prabhu, 2015).

Poderá considerar-se no futuro uma indústria financeira suportada em três tipos de entidades financeiras: Os bancos *self-service* para dar resposta às necessidades mais quotidianas dos clientes de forma mais automatizada e com custos mais baixos; Os bancos que se posicionarão como uma *boutique* de prestação de serviços de consultoria financeira personalizada e muito suportada no fator e inteligência humana; e por fim o banco social, que será acima de tudo suportado em plataformas de agregação de massas, à escala global, integrando sistemas e serviços de diversas entidades numa plataforma comum de serviço, podendo estas entidades ser, como exposto acima, a Google, Facebook, Amazon ou Apple, e onde a identidade digital poderá passar a desempenhar um papel fundamental na relação de confiança de cada pessoa com um sistema abrangente e interligado (Walker 2014).

Os novos modelos de relação com os bancos, com impacto direto nos custos tanto para os clientes como para os bancos irá fomentar a inclusão financeira. Nomeadamente ao nível do segmento dos pagamentos, dois fatores têm sido trazidos pelas *fintech* bem como por entidades como a Google e a Apple: as carteiras móveis digitais (*Digital Wallet*) e os conceitos de pré-pagamentos muito associados aos programas de fidelização ou a cartões-presente. Estes dois fatores têm tido especial atenção por parte de entidades externas ao setor financeiro, com casos de enorme sucesso mundial como a cadeia Starbucks, que implementou um programa de fidelização que fez evoluir para um modelo de pré-pagamentos integrado na sua aplicação móvel, ou os crescentes modelos de pré-pagamento associados a aplicações móveis de marcas de retalho. Com o advento da mobilidade e a proliferação dos *smartphones* e *tablets*, este modelo de negócio continuará a crescer a ritmos muitíssimo elevados nos próximos anos, na medida em que impactam diretamente na experiência de consumo dos clientes e estão, muitas vezes, associados a modelos de descontos, benefícios e fidelização com marcas de comércio ou retalho. Os bancos têm todas as condições para também neste segmento se posicionarem ao nível da parceria com provedores de serviço que lhes permitam promover estes serviços junto de clientes, marcas e comerciantes, mantendo o controlo e a proteção do segmento de

pagamentos, ao mesmo tempo que potenciam a relação com o cliente, a fidelização a experiência positiva na relação com o banco (Tabakovic, 2014).

Será através da capacidade dos bancos de potenciarem uma experiência de utilização positiva e compensadora para os clientes, que poderão posicionar-se como desafiadores dos concorrentes não financeiros que estão a tentar desintermediar os processos de compra, relativizando o papel dos bancos nas transações comerciais de compra de produtos e serviços. Criar experiências de utilização diferenciadoras poderá inclusivamente posicionar os bancos em segmentos até agora dominados por outras entidades como a Amazon, endereçando a criação de mercados digitais de produtos e serviços não financeiros a partir dos canais de contacto dos bancos com os clientes (Jones, 2014), sendo este um fator absolutamente central na retenção, captação ou recuperação de clientes e, como tal, um elemento de grande dedicação por parte das entidades com uma estratégia clara neste domínio em todos os pontos de contacto com o cliente, sejam eles físicos/presenciais (balcões) ou digitais (apps, homebanking, etc.) pelo impacto que efetivo causado na lealdade dos clientes à marca, confiança e fidelização dos clientes (Sharma & Chaubey, 2014).

No domínio da experiência de utilização, o Social Marketing – utilização de redes sociais para interagir comercialmente com os clientes – é uma forma de obter informações complementares sobre os clientes, permitindo contactar com estes num ambiente onde os utilizadores estão mais disponíveis e partilham muito da sua atividade pessoal e até profissional, porém há ainda bastante resistência dos clientes neste domínio, motivo pelo qual no setor financeiro, ao contrário de outras indústrias, a exploração deste canal de relação com os clientes está ainda numa fase embrionária. A utilização dos dispositivos móveis e dos canais digitais traz aos bancos a necessidade de saber explorar de forma responsável toda a informação disponível sobre os clientes, com vista a prestar cada vez melhor serviço aos seus clientes, potenciar a fidelização, a visibilidade da marca e o aumento do retorno financeiro para o banco através do incremento da venda de produtos financeiros adaptados às necessidades individuais de cada cliente, o que por outro lado abre um desafio efetivo no contexto da regulação, por via de questões relacionadas com a proteção da privacidade dos utilizadores e do potencial de violação de dados num contexto de ciber-segurança (Nătescu, 2015).

Mas nesta nova economia digital, o desafio de conhecer cada vez melhor os clientes deve ir além dos dados demográficos, como sexo, idade ou rendimentos, para passar a considerar as suas necessidades individuais, desejos e atitudes. Como as pessoas gastam o seu tempo? Como é que eles se envolvem com a sua marca, e com outras marcas? Como eles se comportam como indivíduos - não apenas os membros de um grupo demográfico específico?

Sendo a experiência do cliente e a forma de relacionamento com este um foco fundamental das entidades, há novos serviços com uma crescente valorização pelos clientes, como é o caso dos processos de abertura de conta totalmente suportados em meios digitais sem necessidade de interagir com inúmeros documentos em papel e nem de obrigar os clientes a deslocação ao balcão. Estes serviços estão a ser cada vez mais adotados pelos bancos, a par de serviços como a interação digital com gestores de conta por vídeo-chamada, mensagens instantâneas através do portal do *homebanking* ou as ferramentas digitais de gestão financeira cujo nível de aceitação e interesse pelos clientes tem sido exponencial por permitir uma automatizada e integrada visão da posição financeira, conjugada com mecanismos preditivos e proactivos de poupança e pagamento de despesas correntes (Biernacki, 2013).

### **Conclusão**

A banca em particular e a indústria financeira em geral, não obstante todas as mudanças que já têm vindo a operar, são reconhecidamente lentas no processo de inovação, decorrente de um posicionamento historicamente inatacável, porém recentemente tem aumentado a pressão por parte das *fintech*, nomeadamente em segmentos como a angariação de clientes, prestação de serviços a menores custos, potenciar a informação ao cliente e para o cliente, etc. Não obstante o desígnio crescente de parceria entre os bancos as *fintech*, os primeiros têm uma posição privilegiada para responder a esta mudança do ecossistema financeiro, principalmente no segmento do comércio eletrónico em mobilidade e dos pagamentos, por quatro grandes motivos: Apesar de afetada pelas crises financeiras recentes, os clientes têm um capital de confiança significativo nos seus bancos; dispõem de informação e dados sobre os clientes que mais nenhuma indústria ou entidade consegue dispor; as aplicações móveis dos bancos são das aplicações mais relevantes para os clientes e habitualmente estão nos ecrãs iniciais dos *smartphones* em comparação com outras aplicações de comércio eletrónico e pagamentos que estão em menor destaque de acesso para os utilizadores; os bancos podem potenciar sem grande dificuldade um conceito de mercado de serviços e produtos não financeiros, potenciando e centralizando as preferências de compras em mobilidade (*m-commerce*) por parte dos seus clientes (Jones, 2014).

Seja num contexto de competição ou de cooperação, os bancos e a indústria financeira em geral têm um desafio cada vez mais relevante associado à tecnologia que se desenvolve a um ritmo alucinante: Otimizar as infraestruturas existentes enquanto procuram acompanhar a evolução tecnológica e incorporar o processo de inovação nas suas estruturas de sistemas de informação, numa ótica de ter as tecnologias a potenciar novos modelos de negócio e na base de novos serviços prestados aos clientes (Ganguly, 2015).

## 2.3 Impacto da Regulação no Setor Financeiro

O setor financeiro está a sofrer impactos significativos devido a constantes mudanças impostas no modelo de regulação (Walker, 2014), decorrentes dos desafios trazidos pela crise financeira de 2008 e que impactam diretamente na atividade diária dos bancos (Höbe, 2015). Este vetor foi ainda mais acentuado com as crises financeiras de 1929, 1974 e 1982, o que levou os diferentes reguladores nacionais a criar modelos de colaboração à escala global para suportar todo o novo paradigma de operações financeiras globais que evoluiu desde o Ato Único Europeu de 1986 até ao início do século XXI com diretivas e normas de regulação do BCE (Arner, Barberi & Buckler, 2015).

O principal objetivo dos requisitos regulamentares existentes e dos que estão previstos entrar em vigor nos próximos anos é o de proteger a confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação, na ótica das instituições financeiras e dos seus clientes, através de mecanismos como a implementação de controlos, conformidade com normas, identificação e correção de vulnerabilidades e desvios e produção de relatórios que evidenciem o cumprimento da instituição financeira face às normativas estabelecidas. Como segunda motivação os fatores regulamentares têm também como objetivo mitigar o impacto das falhas sistémicas ou institucionais no sistema bancário de modo a proteger os clientes, promover a uma concorrência justa e conter ações criminosas (Furlonger, D’Orazio, Hunter, 2015).

Após a crise de 2008, as reformas impostas aos bancos pelos reguladores limitaram a capacidade destes de direcionar investimentos para o processo de inovação, abrindo espaço ao nascimento das *fintech* e criando um contexto de dificuldade de concorrência dos bancos e surgimento de novos modelos de negócio que operam ainda em muitos países fora do modelo de regulação, como os empréstimos “pessoa a pessoa” (Arner, Barberi & Buckler, 2015).

No que diz respeito à promoção da concorrência, o exemplo da nova diretiva do Banco Central Europeu (BCE) denominada *Payments Services Directive 2* (PSD2) impõe aos bancos o acesso de terceiras partes aos seus sistemas para acesso à informação de clientes e para iniciação de pagamentos (Comissão Europeia, 2015), irá abrir um espaço natural para a *fintech* se posicionarem e estimular a concorrência entre estas empresas e os bancos, mas trazendo muitas das *fintech* que atuam no segmento dos pagamentos para um domínio regulado pelas instituições centrais, apesar de tal retirar negócio aos bancos através da prestação de novos modelos de serviço aos clientes.

O segmento dos pagamentos, é um foco de grande interesse no contexto da desintermediação levada a cabo pelas *fintech*, mas tal é também incentivado pela ascendência dos meios de

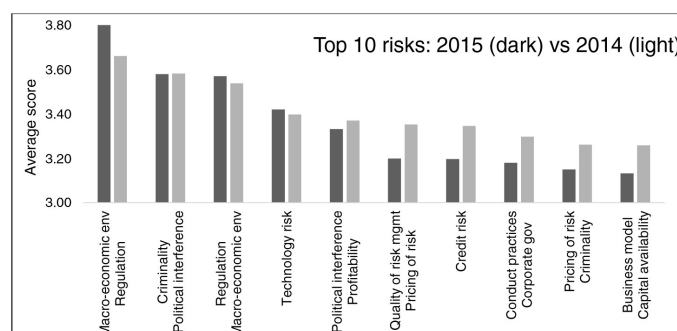
pagamento eletrônicos como os cartões, aplicações para *smartphone*, plataformas digitais como os canais de *homebanking* entre outros, para os quais o Banco Central Europeu implementou o programa SEPA (*Single Euro Payments Area*) que visou estabelecer a ligação entre os pagamentos tradicionais e os novos mecanismos digitais em tempo real, num modelo de processo único permitindo aos clientes recorrer a qualquer meio de pagamento para qualquer destinatário nacional ou estrangeiro, de forma segura, e com garantias de proteção da informação e integridade da operação (Milkau & Bott, 2015).

As autoridades centrais de regulação do setor financeiro procuram, através de várias normas e regras definidas nos últimos anos, recuperar a confiança dos depositantes e clientes em geral no sistema financeiro e concretamente nos bancos, depois do sucedido na crise de 2008, o que tem levado à imposição do aumento de requisitos de capital ao mesmo tempo que é restringido o acesso a operações de elevado risco para os bancos ou para investidores (Höbe, 2015)

A indústria financeira e nomeadamente os bancos têm que responder, num contexto de regulação a diferentes organismos: bancos centrais nacionais, os organismos centrais como o Banco Central Europeu (BCE) e a *European Bank Authority* (EBA). A elevada complexidade deste mecanismo de diferentes vetores faz com que além das *fintech* também os bancos tradicionais identifiquem o fator “Regulação” (Figura 7), a par do impacto de decisões políticas no contexto macro-económico, como os elementos que constituem maior risco para a indústria financeira, inclusivamente representando um incremento face ao ano de 2014.

**Figura 5**

*Top 10 de Riscos identificados pelas instituições financeiras*



Fonte: CSFI Centre for the Study of Financial Innovation (2015)

A introdução das novas tecnologias no processo financeiro, obrigou a uma crescente intervenção dos reguladores e do poder político de modo a mitigar os riscos associados à globalização da indústria financeira e à sua interseção com a tecnologia, tornando os processos mais automatizados e digitais, sendo por isso fundamental criar regras e rastreabilidade em todas as operações, de modo a mitigar fatores sistémicos que resultaram em posteriores crises económicas na década de 90 e início dos anos 2000 (Walker 2014)



As exigências dos reguladores nos últimos anos têm tido um impacto de capital muito significativo nos bancos. Desde o impacto nas necessidades elevadíssimas de alocação de capital financeiro associado à implementação destas medidas de conformidade com regras e requisitos definidos pelos reguladores, os bancos são igualmente afetados pelo impacto na alocação de capital humano à implementação dos projetos operacionais que assegurem a conformidade, bem como de inúmeros processos internos que vão sendo criados para suportar estas exigências. Estes fatores impactam ainda num vetor adicional que é a reduzida agilidade, ineficiência e competitividade dos bancos demasiado limitados pelas regras e normas definidas, com consequências para a capacidade que os bancos têm de inovar, através da introdução de novos modelos de negócio ou novas potencialidades da tecnologia. Todos estes custos associados à regulação acabam por penalizar os clientes na menor agilidade dos bancos, obrigando a praticarem custos elevados nos serviços prestados aos seus clientes (Höbe, 2015). O Reino Unido e os EUA, dois países que registaram as mais relevantes acelerações económicas pós-crise financeira (Banco de Portugal, 2015), têm-se assumido como líderes no processo de transformação do setor financeiro e, onde maior investimento tem ocorrido em *fintechs*.

No Reino Unido foi criado um painel de estudo para análise e decisão sobre modelos estratégicos de apoio e regulação das *fintech* (Baldwin 2016) com o direto envolvimento governamental. A FCA – *Financial Conduct Authority* - entidade responsável pela regulação do setor financeiro no Reino Unido, no seu Plano de Negócios para 2016 e 2017 refere através do seu presidente executivo, Tracey McDermott:

*«O impacto da tecnologia é um dos temas em maior crescimento entre as prioridades deste ano. Em particular, o potencial da tecnologia para melhorar não só como os produtos e serviços são projetados, mas também como eles são distribuídos».*

A FCA tem realizado diversos estudos sobre fatores de inovação nos serviços financeiros, tornando públicos os respetivos relatórios no seu site oficial. Também o Ministério das Finanças está altamente envolvido na relevância do tema e suportou um estudo recente da Ernst & Young (2016) onde foi possível concluir que o Reino Unido tem um dos sistemas de regulação mais potenciadores da inovação e desenvolvimento entre os países com maiores investimentos em *fintechs*, suportado numa iniciativa denominada “*Project Innovate*”. De acordo com o estudo da Ernst & Young (2016), a estrutura de regulação no Reino Unido, não só suporta o surgimento de novos projetos e *startups* como igualmente garante o envolvimento das políticas governamentais, o que assegura estabilidade e potencial de desenvolvimento para os projetos empresariais, constituindo por isso um mercado bastante atrativo.

Nos EUA, o *Office of the Comptroller of the Currency* (OCC) definiu em comunicado oficial a criação de um modelo para compreender e avaliar os processos de inovação trazidos pelas *fintech* que reconhece a importância do processo de inovação e da definição de um modelo de regulação equilibrado, porém com elevados riscos para o desaparecimento de balcões físicos de bancos em zonas mais remotas e com menor retorno financeiro (Curry 2016).

A entrada de novos concorrentes no plano financeiro, pode ocorrer por via das *fintech* mas também da criação de plataformas financeiras suportadas nas atuais plataformas tecnológicas Google, Facebook, Amazon ou Apple, nesse sentido a regulação continuará a desempenhar um papel fundamental na sustentabilidade do sistema financeiro, porém a regulação dos bancos continuará num patamar de maior exigência face a todos estes atores do cenário financeiro por estes serem os detentores dos depósitos dos depositantes, ou seja, as autoridades de regulação pretendem garantir a sustentabilidade dos bancos que fazem a custódia do dinheiro dos clientes, ainda que isso crie mecanismos de desigualdade com outros concorrentes (Höbe, 2015).

Os líderes da indústria tecnológica Amazon, Apple, Google, Intuit e PayPal anunciaram em Novembro de 2015 a formação da *Financial Innovation Now*, uma aliança entre estas entidades que visa promover uma maior inovação em serviços financeiro como destacou Brian Peters, Diretor Executivo da Financial Innovation Now:

*«O ambiente regulatório deve permitir o surgimento destas novas inovações no mercado. Estamos ansiosos para trabalhar com os decisores políticos para promover a adoção de novos serviços, muitos dos quais já hoje trazem benefícios significativos para os consumidores e as pequenas empresas»* (Financial Innovation Now, 2015).

A transformação digital trouxe aos bancos o desafio acrescido de procurarem potenciar novos modelos de negócio suportados em tecnologia, mantendo um foco muito significativo na regulação, mas abrindo espaço para modelos de discussão e desafio às entidades reguladoras e aos departamentos de conformidade, para potenciar a adequação das regras e requisitos de regulação aos desafios trazidos pela transformação digital (Furlonger, D’Orazio, Hunter, 2015).

## **Conclusão**

Historicamente, as crises financeiras levaram a um incremento da regulação sobre as entidades financeiras e as situações recentes ocorridas na crise de 2008 levou a um aumento das exigências para com os bancos e de forma crescente esse contexto afeta as *fintech* até aqui menos expostas, mas que cada vez mais despertam a atenção dos reguladores. O desafio, tanto de bancos como das *fintechs*, é o de inovar de forma responsável e coerente com a defesa da estabilidade do sistema financeiro e sem perder os princípios de gestão de risco que sustentam os níveis de confiança dos reguladores. Desta forma, as exigências de regulação manter-se-ão

num patamar sustentável e será possível continuar o processo de inovação no setor financeiro sem por em causa a sua sustentabilidade.

## 2.4 A mudança de hábitos dos “novos” consumidores

Para compreender o impacto da tecnologia nos serviços financeiros, é preciso valorizar a relevância papel desempenhado pela tecnologia na forma como as pessoas se relacionam entre si. Os consumidores atualmente têm expectativas mais altas, o modelo de redes sociais leva os consumidores a procurar aconselhamento entre si e divulgar as suas opções, escolhas, críticas e recomendações, porque genericamente a sociedade está mais informada e com mais acesso à informação, dispondo de mais mecanismos e meios de escolha num mundo global (PWC, 2015), num mundo altamente computadorizado e digitalizado, todos parecem estar digitalmente ligados, potenciando o acesso rápido à informação e experiências que transformam a relação dos consumidores com os prestadores de serviço e também com os bancos (Walker, 2014).

O consumidor pretende uma crescente introdução do fator digital, porém valoriza a relação pessoal com o seu banco, através dos balcões, que não está preparado para que sejam totalmente digitais, acima de tudo por fatores de confiança percebida (Timetrade, 2016).

A evolução tecnológica trouxe serviços internet mais rápidos e os novos dispositivos móveis trouxe a mobilidade no acesso a conteúdos e conhecimento através da internet, num fenómeno que se estendeu tanto a países desenvolvidos como em vias de desenvolvimento. Os jovens até aos 35 anos utilizam hoje os dispositivos móveis de forma integrada no seu dia a dia, com níveis de utilização que chegam a atingir as cinco horas por dia ou mais, apesar de a média generalizada ser de duas horas (Gemalto, 2015). A crescente adoção dos dispositivos moveis tem representado para os maiores bancos americanos registam taxas de crescimento de perto de 20% por ano no crescimento da utilização do serviço de *mobile banking*, ou seja, o acesso aos canais digitais dos bancos através de *website* ou *app* (Tabela 2).

**Tabela 2**

*Evolução da Utilização dos canais digitais móveis nos maiores bancos americanos (%)*

Active Mobile Banking Users	1Q15	4Q15	1Q16	QOQ	YOY
JPMorgan Chase	19.9	22.8	23.8	4.4%	19.2%
Wells Fargo	14.9	16.2	17.7	9.3%	18.8%
Bank of America	17.1	18.8	19.6	4.4%	14.6%

**Fonte: Bank Innovation (2016)**

Neste contexto de forte desenvolvimento tecnológico, surgem novos hábitos aos quais os bancos tardam em adaptar-se, na medida em que as gerações presentes que lidam desde a

infância com dispositivos digitais têm hábitos e expectativas diferentes das gerações que as antecederam. Num estudo da FIS (2015) a 9.000 clientes bancários em nove países, registou-se um intervalo de 62 a 83% de clientes dando conta de as suas expectativas não são cumpridas pelo seu banco, apesar da afirmação no mercado financeiro de *startups*, o Reino Unido, Estados Unidos da América e Alemanha são os países com pior classificação – 79, 80 e 83%, respetivamente. Também o estudo da CapGemini e EMFA (2016), reforça este sentimento entre as gerações mais novas, consolidando a constatação da dificuldade que os bancos ainda apresentam de corresponder às expectativas destes clientes.

Este enquadramento de novas expectativas dos clientes decorre do surgimento de um novo modelo geracional. Já em plena terceira fase da revolução industrial, surge a geração de *Millennials* (nascidos entre 1980 e 2000) que chegaram à adolescência em plena explosão tecnológica da internet e dos dispositivos móveis e inseridos em momentos de transformação social, cultural e económica como foram a transição tecnológica do milénio no ano 2000, o 11 de Setembro de 2001 ou o início da transformação digital (Cutler, 2015).

Estas novas gerações têm, portanto, um modelo de relação nativo com a tecnologia e por esse facto encontram-se mais disponíveis para a adoção dos principais serviços financeiros disponibilizados por *fintechs* do que as gerações anteriores, cuja base dos serviços que se propõe prestar já é criada numa perspetiva *mobile first* ou seja, são criados a pensar na sua utilização em contexto de mobilidade como fator principal, pois o *online banking* é o fator preferencial na relação dos clientes com o banco, seja com o acesso através do computador ou dos dispositivos móveis, constituindo já um fator de maioria entre os consumidores, não obstante, continua a haver um grande investimento na transformação e adequação dos balcões por parte dos bancos, pois os clientes continuam a valorizar bastante também a relação pessoal com o banco através dos colaboradores nos balcões (Timetrade, 2016)

Nos EUA os *Millennials* referem-se bastante mais disponíveis para recorrer a serviços de Pagamentos digitais, *Mobile Digital Wallets* e novos formatos de empréstimos Pessoa-a-Pessoa e o mesmo se verifica nas formas de relacionar com os bancos, com a preferência destas gerações a recair sobre os meios digitais como email, mensagens de texto, website do banco e a aplicação móvel para smartphone ou tablet (FICO, 2014)

Pela representatividade da população da geração *Millennials* importa olhar para dados nos EUA, onde os nascidos entre 1980 e 2000 representam mais de 84 milhões de indivíduos e já superam a geração anterior (*Baby Boomers*). De acordo com o Millennial Disruption Index (Scratch 2013), 73% dos indivíduos desta geração ficam mais entusiasmados com ofertas de serviços financeiros por parte da Google, Amazon, Apple ou Paypal do que por parte do seu

banco nacional e quase 50% contam com os serviços das *fintech* para transformar os serviços prestados pelos bancos, ao ponto de cerca de 70% considerar que nos próximos anos a forma de se relacionarem com os bancos e a forma como fazem os seus pagamentos irá mudar.

Os gigantes tecnológicos como a Google, Amazon, Facebook ou Apple procuram criar para estas novas gerações um contexto centralização do acesso a todos os recursos que os consumidores precisam para aceder a recursos financeiros nas mais diferentes dimensões. Esse é o modelo de evolução que tem vindo a ser sugerido por vários autores e analistas do setor financeiro como sendo o desafio que deve ser vencido pelos bancos, colocando-se como intermediários entre o ecossistema que suporta o dia a dia dos clientes e os serviços, financeiros ou não, que podem ser prestados pelos bancos e por um outro ecossistema de parceiros onde devem ser enquadradas não só as *fintech* como também muitos outros parceiros que diariamente interagem com os clientes (IBM Institute for Business Value, 2015)

Os *Millennials* e especialmente a geração seguinte, os nativos digitais que têm atualmente menos de 21 anos, vão obrigar as instituições financeiras a redefinir totalmente a relação com os clientes, pois estes exigem agora outro tipo de parceiro financeiro, mais presente, mais responsivo e proactivo, capaz de lhes disponibilizar experiências semelhantes às que têm noutros segmentos onde rapidamente e através de meios digitais conseguem obter informação, conhecimento e aconselhamento à distância da utilização do seu *smartphone* (Facebook, 2016). A demonstração do impacto dos acontecimentos que ocorreram nas décadas de 80 e 90 sustentam a transformação geracional que caracteriza os Millennials. Esta alteração no perfil e padrões das gerações presentes, leva a que alterem a sua conceção sobre os serviços financeiros e valorizem a possibilidade de se relacionarem com os bancos de um modo que até hoje não caracterizava essas instituições, como a possibilidade de aceder a serviços financeiros fora das horas de trabalho ou novas conceções de espaço para os balcões que os aproxime mais de *boutiques* do que espaços formais (TimeTrade, 2016).

Na relação com o setor financeiro, de acordo com o estudo do Facebook (2016), as duas grandes prioridades dos *Millennials* nos EUA são pagar as suas próprias dívidas (48%) e assegurar poupanças para o futuro (38%), sendo que 46% referem que ter sucesso financeiro representa não ter dívidas, portanto um perfil diferente das gerações anteriores, como confirma o estudo. Cabe aos bancos posicionar os modelos de negócio de forma inclusiva para continuar a servir as gerações que ainda não veem o mundo numa perspetiva digital, mas potenciando as novas formas de relacionamento social, cultural e digital das novas gerações que olham para o mundo de forma diferente (Walker, 2014).

Apesar disto, o facto de serem uma geração que suporta um contexto de crise económica, pode ser constatado o crescimento dos volumes de crédito concedido para financiar os estudos e para reforço de finanças pessoais (FED 2015).

Apesar da recente crise financeira, os *Millennials* têm como segunda prioridade a poupança, mas investem o resultado dessas poupanças devido a falta de conhecimentos para tal e também por considerarem ser uma atividade para um nível de recursos financeiros que não dispõem.

Esta geração considera, portanto, que os bancos não compreendem as suas necessidades e 45% indica que teria em conta uma mudança de banco caso identificasse melhores opções, e essa melhoria, para os *Millennials*, pode perfeitamente surgir através da tecnologia como sejam as soluções personalizadas, as iterações através de “robots virtuais” ou programas dinâmicos de recompensa e fidelização, mas sempre focados no conceito da mobilidade (Facebook, 2016).

### **Conclusão**

O desenvolvimento da internet, alavancada pelos efeitos de mobilidade dos *smartphones*, *tablets* têm sido influencias totalmente disruptivas nos hábitos dos consumidores, com isto as redes sociais tiveram um crescimento notável, fazendo aparecer novos prestadores de novos tipos de serviços como a Google, Facebook, Amazon ou Apple (Walker 2014), e esse processo de transformação comportamental dos consumidores começa a dar dimensão a uma frase de Bill Gates em 1994 quando referia que o “*sistema bancário é essencial, mas os bancos não*”, pois a crescente adoção de serviços financeiros de instituições “não-bancos” evidencia a disponibilidade dos consumidores para confirmar essa previsão do fundador da Microsoft.

As novas gerações têm outros hábitos de relação com os bancos, privilegiando uma relação digital e valorizando a capacidade de o banco prestar serviços digitais, num fator com impacto direto na sua propensão de aquisição de novos produtos e serviços, fidelização e confiança.

Estes “novos consumidores” procuram custos mais baixos, segurança e produtos ou serviços que os ajudem a ter uma gestão das suas finanças, acima de tudo através de canais digitais.

Alguns estudos alargam a geração de Millennials e Nativos Digitais desde os 18 anos até aos 45, permitindo constatar a variância da relevância dos bancos para estas gerações quanto mais novos são.

## **2.5 O setor Financeiro em Portugal**

O setor financeiro em Portugal é reconhecidamente um dos que mais investe em tecnologia à escala nacional e é suportado numa das redes de interligação mais sofisticadas do mundo, a rede Multibanco gerida pela SIBS (Reis, Ferreira & Barata, 2013). Em Portugal, o setor financeiro conta com 69 instituições de crédito que representam um total de 465,2 mil milhões de euros

em ativos com um rácio de transformação de 107,4% (APB 2015), o que indica que o setor em geral ainda empresta mais dinheiro do que capta dos seus clientes.

Globalmente, o setor bancário tem sido muito afetado pelo contexto da economia portuguesa que, em 2011 foi sujeita a um pedido de assistência económica e financeira internacional, devido à degradação do acesso aos mercados de financiamento internacionais (Martins 2012), como consequência desse pedido de assistência as entidades responsáveis pela regulação e supervisão do sistema financeiro impuseram regras muito exigentes de capitalização e solvabilidade do sistema bancário português.

Antes disso, entre 2000 e 2008 os bancos portugueses viveram períodos de grande crescimento, mas acima de tudo focado no retorno para os acionistas, que atingia fatores na ordem dos 15%, enquanto os lucros gerados para os bancos eram bastante curtos, numa atividade suportada acima de tudo numa bolha de crédito (Ferreira, 2014).

Em linha com esta realidade económica, o Banco de Portugal (2015) refere que o setor bancário teve que encetar um significativo processo de ajustamento que resultou em redução do ativo, empenho na captação de depósitos, reduzir o recurso ao financiamento no Eurosistema, melhoria da liquidez, diminuição dos custos operacionais e estabilização da solvabilidade.

Analisando os indicadores económicos dos bancos nos últimos anos é possível constatar o impacto muito significativo da situação maro-económica no setor financeiro em Portugal e, consequentemente, na sua capacidade de canalizar investimentos para vetores de inovação, pois analisando face aos 28 países do Euro, a atividade dos bancos portugueses é essencialmente mais centrada mais na função de intermediação tradicional (APB, 2015).

Por este motivo os bancos em Portugal não mantêm a inovação no topo das suas prioridades, de acordo com a informação disponível nos relatórios de gestão, mas todos referem que avançar no processo de transformação é um objetivo relevante, porém ainda que venha a diminuir, com um nível de crédito superior a 30% direcionado à construção e imobiliário (APB, 2015), a crise que afetou este sector impõe uma exposição elevada dos bancos ao crédito malparado.

Destaca-se no contexto do setor financeiro em Portugal uma entidade de grande relevância para o funcionamento do mesmo, a SIBS, com cerca de 27 bancos como acionistas, mas 79,7% do seu capital é detido pelos cinco maiores bancos de Portugal (CGD, MillenniumBCP, Santander Totta, Banco BPI e Novo Banco).

Portugal foi um dos últimos países a adotar as ATMs e as operações baseadas em cartão, mas que permitiu aprender com todas as outras experiências que desenvolveram as suas redes tendo como alvo as ATMs em si, mas criando uma rede de ATMs: Multibanco. A partir de 1985, com

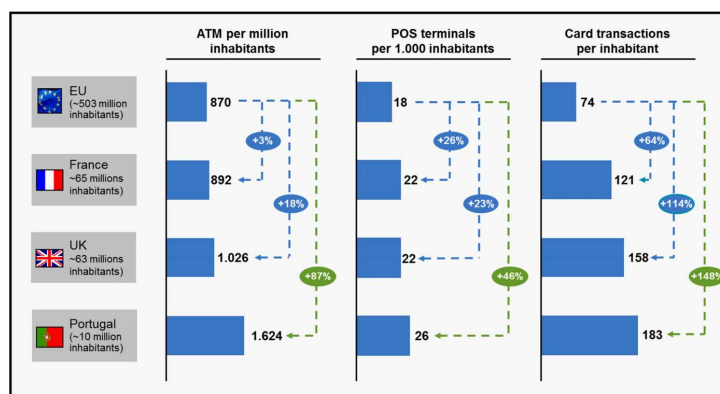
apenas 12 máquinas ATM, principalmente em Lisboa e Porto, a SIBS levou a tendência inovação e continuou a evoluir a rede Multibanco.

Portugal tem cerca de 14.000 ATM, mais de 280.000 TPAs e 18 milhões de cartões em circulação, todos suportados na rede Multibanco. O Market Report da SIBS (2015) afirma que ocorreram em Portugal, em 2014, 1.675 milhões de operações na rede Multibanco, que movimentaram cerca de 90 mil milhões de euros, através das mais de 60 operações que podem ser realizadas nas Caixas Multibanco, o que compara com outros países onde as operações estão limitadas a uma média de 5 a 10 operações.

Em 2011, o sistema europeu de transações e cartões na Europa posicionava Portugal como o país com mais ATM por habitante na Europa (Bento 2013) e o quinto país em 2014 com maior número de ATMs por habitante no Mundo (World Bank 2016), mais terminais POS por cada 1000 habitantes e com maior número de transações em cartão por habitante (Bento, 2013).

**Figura 6**

*Sistema Europeu de Transações e Cartões na Europa (2011)*



Fonte: SIBS e BCE (2012)

O mesmo se verifica, em relação ao número de balcões, onde Portugal em 2014 era o 11º país do mundo com maior número de balcões por habitante (World Bank 2016).

**Tabela 3**

*Balcões por cada 100.000 habitantes*

	2004	2010	2014
Portugal	66,6	66	53,6
EUA	32,5	35,3	32,4
Reino Unido	29	24,7	25,2*
Singapura	11,7	10,2	9,4
Hong Kong	23,6	23,9	22,7
Polónia	26,6	32,1	33
China	--	--	8,1

Fonte: Edição do autor com dados do World Bank (2016) - (\*- dados de 2013)



O custo das operações nos canais digitais é bastante inferior aos custos associados aos balcões, pelo que com uma densidade de penetração de canais físicos como a existente em Portugal, os bancos procuram gradualmente reduzir o número de balcões ao mesmo tempo que vão reposicionando os serviços e formatação dos balcões existentes e até das suas localizações em função dos serviços que disponibilizam, no sentido de proporcionar novas experiências aos clientes, através da disponibilização – nos balcões e nos canais digitais – de uma experiência integrada de relação com o banco independentemente dos canais utilizados (Ferreira, 2014).

A globalização da digitalização torna possível a todos serem clientes de qualquer empresa no mundo, seja para aquisição ou transação de um produto ou serviço e poderá fazê-lo em qualquer parte do mundo e a qualquer hora (McKinsey, 2016). Em Portugal, esta realidade é de alguma forma protegida pela rede "Multibanco", onde as operações devem ser feitas com um banco local, embora desde 2004 o acesso à rede Multibanco já não ser restrito aos acionistas.

A nível populacional, de acordo com os dados do World Fact Book (2016), Portugal até tem uma pirâmide populacional muito semelhante aos EUA e, como vimos acima, também com uma maior preponderância das gerações mais novas face às gerações mais velhas, porém ainda não tem sentido a pressão da disrupção no setor financeiro imposta pelas *fintech* devido a dois elementos que retiram atratividade ao sistema financeiro português para ser alvo destes projetos empresariais: falta de escala e falta de crescimento económico.

Os países da Europa onde tem ocorrido maior investimento em *fintechs* (BI Intelligence, 2016) são o Reino Unido e a Alemanha, respetivamente com cerca de 64 milhões e 80 milhões de pessoas. Excluindo da análise a grande potencia de inovação nos mercados financeiros, os EUA, entre os países à escala de Portugal, têm registado as maiores taxas de adoção de serviços de *fintechs* em países como Hong Kong ou Singapura, que tendo menor população que Portugal, têm um crescimento económico efetivo superior a 2% ao ano e um PIB 30% superior, representando um PIB per-capita cerca do dobro de Portugal (Banco Mundial, 2016) que apresenta fatores de crescimento económico recentes negativos ou perto de 1%.

A ausência de escala populacional e de crescimento económico explicam que não haja ainda penetração *fintechs* que impulsionem a transformação da indústria financeira. Por outro lado, por motivos essencialmente económicos os maiores bancos em Portugal tem apresentado fatores de rentabilidade muito baixos (Banco de Portugal, 2015) impactando negativamente na capacidade de acumulação de capital, o que limita as mudanças disruptivas no setor em Portugal numa forma tão acelerada como tem acontecido nos EUA e na Europa central, especialmente no Reino Unido e Alemanha, apesar do contexto demográfico em que a geração Y (*Millennials*)

e Z (nativos digitais) representa ainda a maioria da população portuguesa (World Fact Book, 2016), apesar do crescente envelhecimento.

Da análise do grau de penetração das tecnologias de informação e comunicação entre a população portuguesa constata-se que 70% das famílias portuguesas dispõem de acesso à internet em casa, (INE 2015), sendo que nos últimos 5 anos, a utilização de comércio eletrónico aumentou de 10% em 2010 para 23% em 2015. A SIBS (2015), refere que as compras online em Portugal representam uma média de 375 milhões de euros por ano nos últimos 5 anos, mas só em 2014 foi registado um valor superior a 922 milhões de euros em 12,9 milhões de compras online, num aumento de 10,4% e 14,2% respetivamente face ao ano anterior.

De acordo com mesmo estudo ao nível do comércio eletrónico, Portugal ainda tem um consumo médio de cada agregado familiar (600€) bastante inferior a outros países da Europa (Espanha 900€, Holanda 2.200€ ou Reino Unido 4.000€), porém em 2013 esse valor foi duas vezes maior do que em 2009, com a preferência a ir para estadias em hotéis, aquisição de bilhetes de avião, roupas e sapatos, CD/DVD/Jogos/Livros, produtos para a casa, saúde e beleza, comida e bebida, bricolage e jardim (SIBS 2015), com destaque para a elevada taxa de penetração da utilização de dispositivos móveis nas compras online (8%), um valor superior a países como Itália ou França e em linha com a Alemanha.

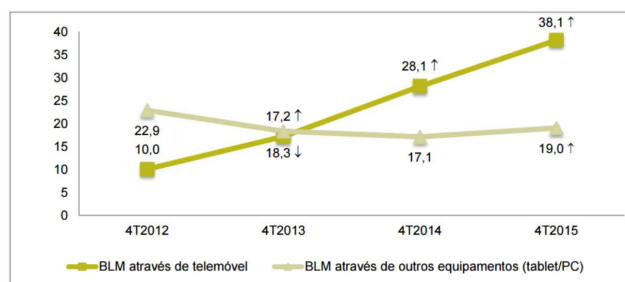
Em 2015, 70% dos utilizadores de internet em Portugal participam em redes sociais. No ano anterior, a proporção de residentes que utilizou as redes sociais foi superior em 14 pontos percentuais à média da UE-28 (INE 2015)

O impacto do crescimento da penetração de smartphones no contexto dos utilizadores veio transformar integralmente os mecanismos de relação dos clientes com os prestadores de serviço, 6176 mil indivíduos que costumam utilizar smartphone, o que corresponde a 68.0% dos possuidores de telemóvel residentes em Portugal com 10 e mais anos (Marktest 2016).

Desde o final de 2013, o acesso internet em banda larga em mobilidade através do telemóvel já superou os acessos através de outros dispositivos. Em Portugal, no final de 2015, 38,1% dos acessos internet de banda larga móvel já eram feitos através de telemóvel, face a 19% noutros dispositivos como o computador pessoal, (ANACOM 2016). Os dados do estudo NetScope em Fevereiro de 2016 indicam que 28% do sites auditados já são acedidos através de equipamentos móveis (smartphones ou tablets) o que compara com 17% em Abril de 2014 (Marktest 2016) representando um enorme crescimento da adoção de dispositivos moveis para acesso internet.

**Figura 7**

*Penetração de Banda Larga Móvel através de telemóvel e tablet/PC*

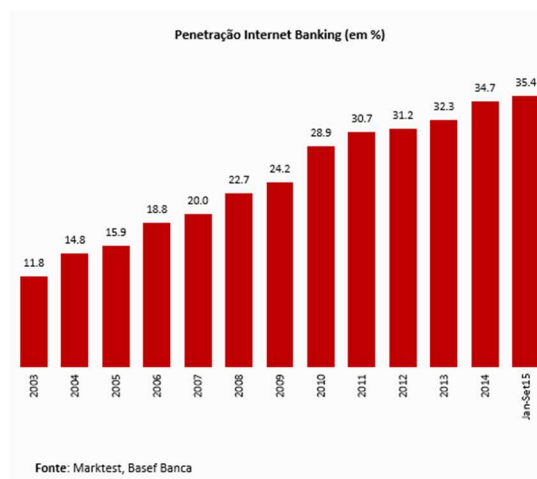


**Fonte: ANACOM - O consumidor de comunicações eletrónicas 2015**

Na adoção dos serviços tecnológicos em Portugal para acesso a serviços bancários, cerca de 2,6 milhões de portugueses utilizam o *Internet Banking*, ou seja, cerca de 35% dos residentes no Continente com 15 e mais anos e possuidores de conta bancária (Marktest 2015), reforçando a relevância geracional na utilização e adoção de serviços digitais, é possível constatar que se regista um máximo de 61.0% entre os indivíduos dos 25 aos 34 anos na utilização do *Internet Banking*, ainda assim trata-se de uma penetração da utilização dos canais digitais abaixo da média na Europa (Ferreira, 2014).

**Figura 8**

*Penetração Internet Banking em Portugal (em %)*



**Fonte: Markest (2015)**

De acordo com o Basef Banca (2015), destes cerca de 2 milhões de portugueses, 25% utilizam o serviço através de aplicação para Smartphone ou Tablet, o que representa cerca de 650 mil utilizadores, porém com um crescimento significativo, como se pode constatar na Figura 3, de 18,3% em Maio de 2014 para 25,1% em Maio de 2015 (Marktest 2015).

## Conclusões

O setor financeiro em Portugal está ainda a tentar sair da crise financeira de 2008, com balanços acumulados deficitários e sem margem de manobra para potenciar investimentos em inovação,

por outro lado o impacto da crise financeira obrigou e mantém um forte impacto na necessidade de eficiência operacional por parte dos bancos, motivo pelo qual ainda poucos bancos em Portugal estão a incorporar processos de transformação digital na sua estratégia. A SIBS poderá desempenhar um papel fundamental de proteção do setor à entrada de novos concorrentes, porém para tal terá que recuperar uma matriz de inovação que caracterizou a empresa até ao início dos anos 2000. Por outro lado, o regulador nacional (Banco de Portugal) e a Associação de Portuguesa de Bancos não têm tido uma atividade dinâmica a potenciar a inovação e a transformação do setor, tendo sido possível validar nesta pesquisa a ausência de documentação promovida por estas organizações face ao desafio de transformação digital. Contudo os clientes estão recetivos à transformação digital e com forte propensão de ver a sua relação com o banco modificada e mais assente em plataformas digitais, como meio para fortalecer a relação com o seu banco, pois a confiança mantém-se significativa.

A solução poderá passar por potenciar movimentos de startups em Portugal ou criar departamentos de pesquisa e parcerias com vista a procurar potenciais oportunidades de efetuar parcerias com *fintechs* internacionais, aproveitando a elevadíssima taxa de penetração de dispositivos móveis na população e elevada utilização dos canais digitais nos bancos em Portugal, dois elementos muito relevantes para as *fintech* que podem trazer a inovação, o pensamento crítico e capacidade de mudança, além do facto de serem empresas que se encontram cada vez mais pressionadas pela regulação e que verão esses vetores com interesse.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Participantes**

A população alvo deste estudo corresponde aos 7,5 milhões de clientes bancarizados com mais de 18 anos, de acordo com o estudo BASEF da Marktest (2014), tendo sido obtidas 311 respostas de clientes de instituições bancárias.

Os 311 inquéritos válidos recolhidos correspondem a 86 inquiridos do sexo feminino (27,7%) e 225 do sexo masculino (72,3%), sendo que 79,4% reside na grande Lisboa ou grande Porto. Considerando a perspetiva de alguns analistas que alargam a geração de *Millennials* até aos 45 anos, no que respeita à relação com a tecnologia digital, dos 64,6% dos inquiridos têm entre 18 e 44 anos, o que constitui um fator significativo face à relevância desta geração no processo de transformação digital dos bancos. Por outro lado, 83% dos inquiridos concluiu o ensino superior e entre a totalidade das respostas válidas, 83,6% corresponde a trabalhadores por conta de outrem e 9,3% de trabalhadores por conta própria.

Na perspetiva do rendimento financeiro anual bruto, o nível de “60.000€/ano ou mais” é o que apresenta maior representatividade (39,2%), que juntamente com o intervalo imediatamente anterior 35.001 a 60.000€/ano perfazem 65,2% do total de respostas, permitindo analisar o impacto dos rendimentos mais elevados nas opções bancárias e no perfil de utilização digital. Os inquiridos através de entrevistas presenciais foram selecionados na qualidade de quadros de direção ou administradores de instituições financeiras em Portugal.

### **3.2 Instrumentos**

Foi elaborado um questionário, conforme ponto 7.2.9 do Anexo, composto por 43 questões divididas em quatro secções: 1) Identificação e Classificação do perfil do inquirido, onde foram colocadas questões relacionadas com o perfil socio-demográfico dos respondentes, bem como o tipo de relação que estabelece com os bancos; 2) Análise da frequência de contacto com o banco em função dos diferentes canais; 3) Aferição do nível de satisfação e principais vetores do processo de decisão; 4) Consulta sobre o processo de preferência e decisão face à inovação e serviços digitais. A maioria das perguntas eram fechadas. Para as questões de opinião ou frequência foi utilizada uma escala de resposta tipo Likert de 4 Pontos.

Adicionalmente, foram realizadas cinco entrevistas a profissionais do setor financeiro com cargos de Administração ou Direção na Caixa Geral de Depósitos, MillenniumBCP, Banco BPI, Caixa de Crédito Agrícola e Santander Totta.

As entrevistas seguiram um guião disponível no capítulo 7.2.10 do Anexo, acima de tudo com base em questões temáticas e procurando a análise sobre tendências e desafios da economia digital no setor financeiro de modo a perceber o impacto dos novos concorrentes, da crescente regulação, da disrupção tecnológica e dos novos modelos de negócio trazidos pelas *fintech*. Foi questionada a opinião os entrevistados sobre o potencial papel a desempenhar pela SIBS na transformação digital do setor financeiro em Portugal e terminando com a análise dos fatores que representam maiores bloqueios à digitalização.

### **3.3 Recolha de Dados**

Foi executada uma recolha digital de dados utilizando a ferramenta *Google Forms* entre os dias 18 de Março e 14 de Abril. Os dados obtidos foram exportados a partir da ferramenta online *Google Forms* para uma folha de calculo Microsoft Excel, de modo a que os dados possam ser formatados de acordo com os requisitos do software IBM SPSS Statistics versão 23.

Os inquéritos permitiam apenas uma resposta por participante e a divulgação do inquérito foi efetuado através do envio de mensagens de correio eletrónico e divulgado em redes sociais, sendo obrigatória a resposta a todas as questões para o questionário ser considerado válido.

Foram enviados mais de 600 pedidos de resposta recorrendo ao envio de emails para uma amostra elegível com mais de 18 anos e conta bancária. Foi também disponibilizado o acesso através das redes sociais Facebook, Twitter e LinkedIn, com restrição de resposta a clientes bancarizados, com mais de 18 anos.

As entrevistas foram realizadas presencialmente durante cerca de 1h15min, não tendo sido gravadas, porém salvaguardadas as respetivas anotações. Todos os entrevistados, por motivos de conformidade com as regras internas das suas instituições, solicitaram que os seus contributos fossem descritos como pessoais.

### **3.4 Análise de Dados**

Foram calculadas frequências absolutas e percentagens com o objetivo de obter análises descritivas dos resultados. Com o objetivo de testar a relação entre variáveis relevantes foram efetuados cruzamentos e aplicado o teste Qui-Quadrado de independência.

Foi analisada a relação entre os fatores de satisfação, relação com o banco, propensão a aquisição de novos serviços, disponibilidade para ser cliente de banco digital e o respetivo valor percebido pelos clientes na utilização desse tipo de canal. Foi ainda analisada a relação entre fatores com o fator etário, especialmente no contexto dos Millennials (18 a 35 anos).

No que diz respeito às entrevistas, foi retirada a informação mais relevante tendo em conta os objetivos da presente dissertação.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 Análise Descritiva**

De entre os vetores mais relevantes decorrentes da análise de frequências conclui-se que 74% dos inquiridos é cliente de um ou dois bancos e 41,5% tem um a três produtos financeiros e 40,5% quatro a seis produtos,

Estes dois elementos indicam diversidade e dispersão das decisões financeiras em diferentes entidades, demonstrando um potencial de adesão a novos bancos para novos produtos, o que não se aplicará tanto na transferência de produtos para outros bancos, pois apenas menos de um quarto (24,4%) dos inquiridos considera provável ou muito provável mudar de banco nos próximos dois anos, porventura por não haver em Portugal ainda uma cultura de mudança à

semelhança do que já foi introduzido no Reino Unido com o *Current Account Switch Service*, num serviço apoiado por cerca de 40 bancos e operacionalizado pela BCS, um equivalente à SIBS em Portugal. Ainda assim, os principais vetores de motivação numa eventual mudança de banco seriam a possibilidade de ter menos custos com gestão e operações (83,9%) ou melhores produtos ou serviços (82%)

Os fatores mais valorizados pelos inquiridos na relação com o seu banco são os custos com operações e gestão do serviço (93,2%), a qualidade dos canais digitais (91%) e os produtos e serviços prestados pelo banco (86,5%),

No momento de adquirir produtos financeiros, as Características do Produto (97,2%), a Confiança na Instituição (93,9%) e os Custos de Contratação (89,7%) são os vetores mais valorizados pelos clientes, sendo o meio preferencial de contratação o site internet/homebanking (68,5%) e apenas 20,3% considera a possibilidade de contratação numa instituição financeira que não seja um banco.

Genericamente, os inquiridos avaliam muito positivamente os canais digitais quanto à sua segurança (93,6%), facilidade de utilização (91%), abrangência de serviços (83,3%), o que explica que no que diz respeito aos riscos na utilização dos canais digitais, 44,7% consideram provável ou muito provável o erro por parte do utilizador, relativizando genericamente os demais riscos identificados.

60,5% considera que provável ou muito provável contratar mais produtos e serviços caso dispusesse de ainda melhor experiência nos canais digitais, o que da análise do inquérito permite identificar os vetores abaixo como os que teriam maior interesse para os clientes:

- Comunicação digital (vídeo-chamada) integrada nos canais digitais,
- Ferramentas de gestão pessoal de finanças e
- Programas de fidelização

Questionados sobre a possibilidade de serem clientes de um ou vários prestadores de serviços financeiros não-bancos (*fintechs*), 40,8% considera improvável ou muito improvável, porém 95,2% considera gostaria de ter uma relação com o seu banco digital, dos quais cerca de 1/3 (29,6%) considera inclusivamente optar por um serviço unicamente suportado em meios digitais, caso o seu banco lhe desse essa possibilidade.

Num banco unicamente com canais digitais, os fatores mais valorizados pelos clientes são a segurança (97,1%), a facilidade de utilização dos meios digitais (95,2%) e a rapidez dos processos de utilização e contratação de serviços (92%).

Os serviços inovadores mais valorizados pelos inquiridos foram a possibilidade de a aplicação móvel do seu banco lhe permitir comparar a sua despesa mensal, obter o resumo de despesas

categorizadas e uma previsão de despesas futuras (PFM – *Personal Finance Management tool*), sendo uma inovação valorizada ou muito valorizada por 260 dos 311 inquiridos, 83,6%.

Relativamente à avaliação da influência destes fatores de inovação na possibilidade de contratarem novos produtos ou serviços junto do seu banco, apenas 24,1% considera improvável ou muito improvável, sendo que 75,9% considera que estes fatores de inovação teriam uma influência positiva na sua motivação de contratação de novos produtos ou serviços junto do seu banco.

No que diz respeito à frequência de relação entre os clientes e o banco, 74,9% utiliza o *homebanking* num regime semanal regular, em oposição com a frequência de deslocação ao balcão em que 96,1% o fazem uma vez por mês ou menos, tal como se regista com o contacto por iniciativa do banco que ocorre uma vez por mês ou menos para 88,4% dos inquiridos.

Atualmente 72,9% dos inquiridos considera o seu banco inovador.

Para aceder ao *homebanking*, o dispositivo preferencial é o computador pessoal (65,6%), mas também é relevante a utilização do computador profissional (59,5%) e o *smartphone* (47,6%) 82,6% dos inquiridos tem gestor de cliente atribuído pelo seu banco, porém 17,3% não tem ou desconhece se o seu banco lhe proporciona este serviço.

## 4.2 Análise da relação entre variáveis

### Inquéritos

A nível demográfico não se verificou qualquer relação entre as variáveis etárias e a disponibilidade para estabelecer uma relação com o banco suportada apenas em canais digitais, mas analisando os escalões de rendimentos até 35.000€ e mais de 35.000€, verifica-se que há uma preferência por manter o acesso aos balcões (91,7%) entre os inquiridos com rendimentos abaixo dos 35.000€, porém quando analisados os inquiridos com rendimentos acima dos 35.000€ apenas 68,6% tem essa preferência, confirmando relação entre o nível de rendimento e a propensão a serviços digitais. (Qui-Quadrado(1) = 5,64;  $p = 0,018$ ).

Também a dispersão de contratação foi analisada face ao interesse em utilizar apenas canais digitais na relação com o banco e conclui-se que existe uma relação entre o número de produtos contratados e a disponibilidade para utilizar apenas canais digitais, aumentando essa disponibilidade em função do número de produtos contratados, com 22,5% para quem tem um a três produtos, 30,2% para quatro a seis produtos e 44,6% para mais de seis produtos financeiros contratados. (Qui-Quadrado(2) = 9,24;  $p = 0,010$ ).

Acerca da propensão de aquisição de produtos financeiros influenciada por inovações nos canais digitais, verificou-se uma relação com o número de produtos contratados, onde os



clientes com mais produtos financeiros contratados demonstram uma maior propensão a contratar novos produtos ou serviços, aumentando de 69% entre os que detêm apenas um a três produtos para 81,7% nos que têm quatro a seis. (Qui-Quadrado(2) = 5,94;  $p = 0,05$ ).

Quando analisada a relação entre os fatores mais valorizados no relacionamento com o seu banco e a sua disponibilidade para que o seu banco lhes disponibilize os serviços financeiros apenas através de canais digitais, concluiu-se que há uma relação entre estas variáveis, na medida em que entre os inquiridos que não valorizam os canais digitais na relação com o seu banco, apenas 10% optaria por um relacionamento totalmente digital se lhe fosse dada essa possibilidade. Entre os que valorizam os canais digitais, a preferência por uma relação suportada em canais digitais aumenta para 31,4%. (Qui-Quadrado(1) = 5,26;  $p = 0,028$ ).

Foi igualmente analisada a relação da valorização dos canais digitais na relação com o banco face à propensão para contratação de mais produtos e serviços por influencia da inovação e conclui-se igualmente uma relação entre as variáveis, na medida em que quem valoriza ou valoriza os canais digitais apresenta uma maior propensão à compra de produtos e serviços por influencia da inovação (79,5% versus 39,2%). (Qui-Quadrado(1) = 25,522;  $p < 0,001$ ).

Contudo, a valorização da marca ou reputação, dos custos com operações e gestão de conta ou mesmo a relação com o gestor de conta são três variáveis que não se alteram em função da disponibilidade para optar por uma relação com o banco apenas através de canais digitais (Qui-Quadrado(1) = 0,15;  $p = 0,805$ ) e (Qui-Quadrado(1) = 0,004;  $p = 1,0$ ) e (Qui-Quadrado(1) = 0,104;  $p = 0,787$ ) respetivamente.

A valorização da qualidade dos canais digitais é efetivamente importante para os clientes, na medida em que analisada a relação entre esse fator e a influencia do mesmo no potencial da mudança de banco, verifica-se uma relação entre as duas variáveis, sendo que os clientes que valorizam muito esse fator na relação com o banco consideram como provável que tal constitua um potencial fator de mudança (52,7%) e, por oposição, quem não valoriza esse fator indica que seria uma motivação improvável na mudança. (Qui-Quadrado(1) = 4,28;  $p = 0,047$ ).

Já no que diz respeito à perceção de inovação que os clientes têm do seu banco não está relacionada com a sua disponibilidade para utilizarem unicamente canais digitais na relação. Porém, a disponibilização pelos bancos de serviços digitais inovadores influencia diretamente a propensão dos clientes para uma relação apenas suportada em canais digitais, na medida em que 33,9% dos inquiridos que indicaram que os fatores de inovação apresentados neste estudo influenciariam a sua propensão a contratar mais produtos ou serviços junto do seu banco, optaria por uma relação unicamente digital. Entre os que indicam ser pouco ou nada provável que os fatores de inovação influenciem a sua propensão de compra, apenas 16% teria preferência pela

relação totalmente digital com o banco, concluindo-se a existência de uma relação entre estas duas variáveis. (Qui-Quadrado(1) = 8,75;  $p = 0,003$ )

Relativamente a cada fator de inovação analisado, quando testado se a disponibilidade dos clientes para uma relação totalmente digital com o seu banco varia em função destes fatores de inovação, conclui-se a existência de uma relação entre cada uma destas variáveis de inovação e a disponibilidade para uma relação digital com os bancos, à exceção unicamente do serviço de gestão de finanças pessoais, que foi também o serviço inovador mais valorizado pelos inquiridos, o que permite concluir que se trata de uma necessidade efetiva dos clientes, independentemente do tipo de relação que têm com o seu banco.

**Tabela 4**

*Relação entre serviços inovadores digitais e a disponibilidade dos clientes para uma relação totalmente digital com o banco*

Inovações Digitais	Teste Qui-Quadrado de Independência
Substituição contacto presencial por videochamada	(Qui-Quadrado(1) = 10,63; $p < 0,001$ )
Utilização histórico para aconselhamento proativo	(Qui-Quadrado(1) = 7,34; $p = 0,006$ )
Gestão de finanças pessoais	(Qui-Quadrado(1) = 0,49; $p = 0,615$ ) – não existe relação
Pagamentos por proximidade no telemóvel	(Qui-Quadrado(1) = 10,84; $p < 0,001$ )
Ofertas de parceiros através de geolocalização	(Qui-Quadrado(1) = 10,78; $p < 0,001$ )
Programa de Fidelização em rede de benefícios	(Qui-Quadrado(1) = 7,53; $p = 0,007$ )
Compra de produtos ou serviços não financeiros	(Qui-Quadrado(1) = 4,26; $p = 0,044$ )

Analisados os fatores de inovação na relação com a propensão à compra de mais produtos e serviços financeiros, concluiu-se igualmente uma relação entre as variáveis, verificando-se uma maior propensão de compra entre os inquiridos que mais valorizam as inovações propostas:

**Tabela 5**

*Influência dos serviços inovadores digitais face a propensão à compra de mais produtos e serviços financeiros*

Inovações Digitais	Teste Qui-Quadrado de Independência
Substituição contacto presencial por videochamada	(Qui-Quadrado(1) = 53,17; $p < 0,001$ )
Utilização histórico para aconselhamento proativo	(Qui-Quadrado(1) = 53,29; $p < 0,001$ )
Gestão de finanças pessoais	(Qui-Quadrado(1) = 31,60; $p < 0,001$ )
Pagamentos por proximidade no telemóvel	(Qui-Quadrado(1) = 46,31; $p < 0,001$ )
Ofertas de parceiros através de geolocalização	(Qui-Quadrado(1) = 30,50; $p < 0,001$ )
Programa de Fidelização em rede de benefícios	(Qui-Quadrado(1) = 51,12; $p < 0,001$ )
Compra de produtos ou serviços não financeiros	(Qui-Quadrado(1) = 83,14; $p < 0,001$ )

Dentro do contexto do processo de decisão dos clientes, procurou-se analisar a relação entre a disponibilidade para utilizar apenas meios digitais na relação com o banco e a valorização da disponibilidade de meios digitais na contratação de serviços financeiros e conclui-se a existência de uma relação entre estas duas variáveis, na medida em que há uma maior propensão para utilizar apenas meios digitais na relação com o banco, entre os inquiridos que indicam valorizar ou valorizar muito os canais digitais no processo de contratação de um serviço financeiro. (Qui-Quadrado(3) = 19,24;  $p < 0,001$ )

No contexto da oferta financeira de *fintechs*, foi analisada a relação entre a disponibilidade dos inquiridos para ser cliente de *fintechs* e a propensão de contratação de mais produtos ou serviços por influência da inovação, concluindo-se que existe uma relação entre estas duas variáveis, na medida em que entre os inquiridos que consideram ser provável ou totalmente provável serem clientes de *fintech*, 90,8% consideram provável a contratação de mais produtos ou serviços por influência da inovação nos canais digitais, face a apenas 54,3% que consideram pouco ou nada provável serem clientes de *fintechs*. (Qui-Quadrado(1) = 54,492;  $p < 0,001$ ).

O mesmo se aplica na utilização de canais digitais na relação com o banco, em que 39,7% dos inquiridos que consideram ser provável ou muito provável serem clientes de *fintech* optaria pela relação digital com o banco, por comparação com 15% entre os que consideram improvável ou pouco provável serem clientes de *fintechs*. (Qui-Quadrado(1) = 22,030;  $p < 0,001$ ).

Não foi possível concluir uma relação com o fator de valorização dos custos com as operações na relação com o banco com a disponibilidade para ser cliente de uma *fintech*, face a um valor de  $p=0,85$  no teste Qui-Quadrado. (Qui-Quadrado(1) = 0,038;  $p = 0,85$ )

Também o fator de potencial mudança de banco nos próximos dois anos é influenciado pela disponibilidade para utilizar serviços de *fintechs*, na medida em que há um aumento dos inquiridos disponíveis para mudar de banco entre os que afirmam estar mais propensos à aquisição de mais produtos e serviços por influencia da inovação de 18,1% para 28,8%, entre os que não consideram provável a mudança de banco. (Qui-Quadrado(1) = 6,654;  $p = 0,032$ ).

Relativamente ao nível de satisfação dos clientes, verificou-se que apenas a variável de satisfação com os canais digitais está relacionada tanto com a disponibilidade para ser cliente de empresas *fintech*, como a disponibilidade para utilizar apenas canais digitais na relação com o seu banco. Entre os que os inquiridos que optariam por uma relação totalmente digital com o seu banco, há um aumento de 18,2% para 34,1% de entre os que não valorizam ou valorizam pouco os canais digitais como fator de satisfação, face aos que indicam valorizar muito ou totalmente esse fator. (Qui-Quadrado(1) = 7,657;  $p = 0,006$ ).

Verifica um aumento de 46,6% de inquiridos que indicam ser muito ou totalmente provável virem a ser clientes uma *fintech*, que estão pouco ou nada satisfeitos com os canais digitais do seu banco, para 64,1% entre os que estão satisfeitos, o que indica que esta variável é potenciadora de uma relação mais digital (Qui-Quadrado(1) = 8,030;  $p = 0,007$ ).

No que diz respeito à relevância do fator mais significativo identificado pelos inquiridos para compra ou contratação de serviços financeiros – o portal de homebanking – foi analisada qual a relação desta variável com disponibilidade para utilizar apenas serviços digitais na relação com o banco e concluiu-se a existência de relação entre as duas variáveis, na medida em que entre os inquiridos que não valorizam a utilização do *homebanking* para contratação de serviços apenas 11,2% indica que optaria por uma relação totalmente digital com o seu banco, porém essa dimensão aumenta para 38% entre os inquiridos que indicam utilizar muito ou sempre este canal na contratação de serviços. (Qui-Quadrado(1) = 23,149;  $p \leq 0,001$ ).

O mesmo se verificou na análise da influência da variável de utilização do *homebanking* para contratação de serviços face à propensão de contratação de mais produtos ou serviços por influência da inovação nos canais digitais, sendo possível verificar um aumento de inquiridos que consideram provável ou muito provável o aumento da propensão de contratação entre os que não utilizam o *homebanking* face aos que indicam utilizar muito ou sempre – de 61,2% para 82,6%, permitindo concluir a relevância deste elemento para a propensão de contratação de serviços financeiros. (Qui-Quadrado(1) = 16,804;  $p \leq 0,001$ ).

Porém, neste contexto de utilização dos canais digitais como meio principal para contratação de produtos ou serviços financeiros, verificou-se uma relação entre esta variável e a disponibilidade para ser cliente de *fintechs*. 66,3% dos inquiridos que não utilizam o *homebanking* na contratação de serviços indicou também que considerava pouco provável ser cliente uma *fintech*, contudo entre os que utilizam muito ou utilizam sempre o *homebanking* como meio de contratação, 70,9% indica ser provável ou muito provável ser clientes de *fintech* (Qui-Quadrado(1) = 38,483;  $p \leq 0,001$ ).

Ao nível da segurança e confiança nas instituições, não se verificaram quaisquer relações entre estas variáveis e a propensão à compra de novos serviços suportado em inovações, nem na relação com a disponibilidade para ser cliente do banco apenas com meios digitais, o que permite consolidar os dados já anteriormente expressos de que genericamente os clientes dos bancos avaliam de forma positiva a segurança e confiança nos seus bancos, apesar das circunstâncias recentes, permitindo isso manter a capacidade de considerarem eventuais inovações que lhes sejam disponibilizadas.

Por fim, foi analisado o impacto geracional dos Millennials e Nativos Digitais face aos restantes inquiridos, ou seja, procurou analisar-se a variável etária até aos 34 anos (Millennials e Nativos Digitais) e mais do que 34 anos na relação: Propensão para utilizar apenas canais digitais na relação com o seu banco; Probabilidade de mudar de banco nos próximos dois anos; Propensão de contratação de mais produtos ou serviços financeiros por influencia da inovação nos canais digitais do seu banco; Probabilidade de ser cliente de *fintech*.

Em nenhum dos testes de Qui-Quadrado foi possível analisar um valor de  $p \leq 0,05$  pelo que se conclui que a variável geracional não foi comprovada ter uma relação com os fatores de transformação digital dos bancos, o que permite concluir, face à análise dos resultados anteriores, que em Portugal há uma grande propensão à digitalização dos serviços financeiros de forma transversal a todas as gerações.

## Entrevistas

No processo de entrevistas a quadros superiores de cinco bancos foi possível analisar uma perspetiva comum de ascensão das plataformas sociais como Google, Facebook ou Amazon como potenciais futuros entrantes no setor financeiro como plataformas agregadoras de serviços, tendo sido destacado, na perspetiva pessoal de um administrador da Caixa de Crédito Agrícola, que estas empresas não quererão posicionar-se como concorrentes do setor financeiro e com isso sujeitar-se à regulação inerente, mas pretendem ter uma palavra a dizer como plataformas que interagem diária e constantemente com os clientes, agregando imensa informação sobre os mesmos. Estas empresas foram identificadas por um diretor do Banco BPI, na sua perspetiva pessoal, como um fator de concorrência pela experiencia, pois não são concorrentes diretos, mas impactam nos hábitos, experiencias e expectativas dos clientes. Contudo, a entrada destes concorrentes poderá ser dificultada pela regulação a partir do momento em que tenham dimensão onde eventuais problemas futuros possam impactar significativamente o setor. Por este facto, também o entrevistado do Crédito Agrícola refere não considerar que esteja em causa o modelo social atual que suporta o papel dos bancos, em grande parte pela atuação da regulação que continuará a impor esse contexto.

O contexto das *fintech*, na perspetiva pessoal de uma administradora da Caixa Geral de Depósitos, é um movimento com crescimento muito acelerado no Reino Unido e Alemanha, porém em Portugal, devido à dimensão do mercado não há estruturas que permitam às *startups* levantar capital através de estruturas de capital de risco e considera que esse papel não deve ser dos bancos. Contudo, no contexto europeu, a mesma destaca o que considerou uma leitura paternalista da inovação, na medida em que se procura regular antecipadamente a inovação.

Um diretor do MillenniumBCP, sobre o contexto das *fintech* é da opinião que não há mercado suficiente em Portugal para serem uma ameaça a médio prazo, em linha também com a opinião da administradora da Caixa Geral de Depósitos, porém acrescenta que a inovação será trazida no contexto nacional por pressão e desenvolvimento dos bancos internacionais.

Relativamente a este fator de atuação dos bancos internacionais, para uma diretora do Santander Totta, na sua visão pessoal, as estruturas internacionais têm estratégias difíceis de modelar no contexto nacional, pelo que o desafio é muito no sentido de pensar global, mas agir localmente. Ma ótica pessoal do diretor do Banco BPI, as *fintech* irão pressionar os bancos nas margens financeiras das suas operações, pois concorrem num ecossistema diferente que não tem as mesmas condições e forças de pressão, permitindo-lhes trazer processos de negócio novos. Pressionarão os bancos em segmentos de nicho como os pagamentos e irão ser a força motora global para fazer avançar alterações/disrupções.

Face à sua atuação nos segmentos de nicho, o diretor do MillenniumBCP entrevistado considera na sua perspetiva que as *fintech* serão necessariamente um potencial parceiro com quem poderão endereçar o mercado, porém numa ótica reativa por parte dos bancos, no curto prazo.

Sobre a SIBS, a administradora da Caixa Geral de Depósitos considera, na sua perspetiva pessoal, que foi uma entidade que na sua génese teve uma matriz inovadora que colocou Portugal na vanguarda mundial, porém é hoje uma entidade com menor impacto no setor ao nível da inovação. A mesma perspetiva apresentou o diretor do Banco BPI que considerou, na sua perspetiva individual, que a SIBS permite ao setor bancário uma abordagem comum a novos mercados ameaçados pelas *fintech*.

Ao nível da regulação, na opinião pessoal do diretor do Banco BPI, esta está a empurrar de alguma forma os bancos para consolidação, devido ao custo médio de cumprimento das regras impostas e aos requisitos crescentes de rentabilidade.

Este contexto de regulação, para a diretora do banco Santander Totta, de acordo com a sua posição pessoal, é um elemento central de foco dos departamentos de tecnologias dos bancos, na medida em que têm que centrar a sua atividade em manter o negócio operacional, por via de um foco na segurança e conformidade, ao mesmo tempo que procuram combater a obsolescência dos sistemas e assegurar capacidades de execução com performance e disponibilidades de acordo com as exigências do negócio.

Para o diretor do MillenniumBCP, a regulação tem imposto, na sua ótica pessoal, uma complexidade que cria um desafio tecnológico, levando a que a conformidade com a regulação seja feita em esforço e apenas para cumprir. O mesmo diretor entrevistado refere que a redução da afluência aos balcões se verifica devido à solidez crescente das ofertas de serviços nos canais

digitais, antevendo uma automatização crescente dos balcões e dos serviços prestados por funcionários, constituindo um enorme desafio a posterior utilização qualificada e regrada da informação deixada pelos clientes na sua pegada digital em todos os canais do banco.

## **5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO**

Este estudo teve como principais objetivos analisar em que medida a transformação digital na no setor financeiro e em particular no contexto da banca de retalho, influencia a disponibilidade dos clientes para a adoção de serviços totalmente digitais por substituição dos canais presenciais e em que medida isso tem impacto na propensão de aquisição de mais produtos e serviços junto dos seus bancos. Foram analisados neste estudo quatro dimensões da transformação digital do setor financeiro: A nova economia digital trazida em plena quarta revolução industrial; O impacto dos novos modelos de negócio trazidos pelas *fintech* que nascem em processos de aceleração de captação de capital de investimento que está num ritmo crescente elevadíssimo; O desafio órgãos de supervisão na proteção da estabilidade do sistema financeiro ao mesmo tempo que a inovação trazia pelas *fintech* e pelos grandes bancos internacionais coloca sérios desafios a um dos setores mais regulados; e por fim a mudança de hábitos de consumo impostos pelas novas gerações nascidos após 1980 e que têm uma relação com a tecnologia quase nativa. Foi também procurado analisar a situação do sistema financeiro em Portugal, nomeadamente ao nível das oportunidades ou bloqueios no contexto de transformação e inovação.

### **A nova Economia Digital**

Com a quarta revolução industrial, milhares de dispositivos eletrónicos inteligentes interligam-me entre si, através de um canal internet cada vez mais abrangente e com crescente velocidade de acesso, o que tem transformado os hábitos dos utilizadores que, de acordo com os resultados dos questionários, não procuram disrupção no sistema financeiro, pois valorizam a inovação, mas mantém-se um número significativo de clientes entre os inquiridos que continua a valorizar elementos mais tradicionais na relação com o banco, como a relação com o gestor de conta, a qualidade dos produtos e serviços ou os custos com operações e gestão de conta. O mesmo se verifica no que diz respeito aos fatores de decisão, pois os clientes continuam a valorizar a confiança, a adequação dos produtos às necessidades e os custos com operações/gestão.

Os clientes procuram novas formas de obter valor da relação com o seu banco, que tornem a sua vida mais simplificada, mas sem que isso represente por em causa o modelo social associado aos bancos, como é exemplo a indisponibilidade para ver o seu perfil das redes sociais utilizado pelos bancos na interação com os clientes, de acordo com os dados dos questionários realizados.

Não obstante, os inquiridos valorizaram a inovação associada aos canais digitais, sendo este o meio mais utilizado na relação com o banco e na contratação de produtos financeiros, passando a relação a deixar de ser de acordo com os estímulos presenciais realizados ao balcão ou por comunicação escrita dos bancos, para ser um processo de decisão associado à experiência digital, que os bancos devem captar e potenciar na sua estratégia de relação com os clientes, transformando a informação que detém, em conhecimento sobre os clientes e as suas necessidades. Ficou demonstrado nas respostas aos questionários que os clientes consideram que as inovações associadas aos canais digitais podem influenciar positivamente a sua propensão à contratação de produtos e serviços. Porém este movimento de transformação digital obriga os bancos a decidir se aguardam que outros assumam os riscos da inovação para beneficiar à *posteriori* ou se arriscam primeiro para ganhar espaço e mercado potencial.

A inovação disruptiva, associada à transformação digital, tem sido trazida por *startups* que, à margem do processo de regulação que impõe regras muito apertadas aos processos de inovação na banca, têm conseguido desafiar os bancos incumbentes ao endereçarem os segmentos de serviços mais abaixo na cadeia de valor (como os pagamentos), criando novos modelos de negócio, novos produtos e novas formas de rendimento, registando já significativas taxas de penetração em diversos países, tendo sido demonstrando nas respostas aos questionários que cerca de 60% dos inquiridos considera a hipótese de ser cliente um destes prestadores de serviços. Ao nível da inclusão financeira, as *fintech* têm desempenhado um papel muito relevante, potenciando os serviços financeiros a baixos custos junto dos mais necessitados ou com menores capacidades financeiras.

Todo este contexto é suportado na elevada taxa de penetração dos *smartphones* e acesso à internet em mobilidade, alterando completamente os hábitos dos utilizadores, representado um valor acrescentado percebido de cerca de 4.000\$ por consumidor que agora utiliza os dispositivos móveis como elemento central da sua atividade diária. Este fator retirou os clientes dos balcões e potencia a utilização dos canais digitais, constituindo uma oportunidade de redução de custos, através do encerramento de balcões numa escala que pode atingir os 30 a 50%, ameaçando diversos postos de trabalho no setor em favor dos canais digitais, que representam custos operacionais inferiores. Estes elementos são sustentados com os dados recolhidos nos questionários, onde 96,1% dos inquiridos refere que se desloca ao balcão uma vez por mês ou menos, face a uma utilização regular dos canais digitais por parte de 75,2% dos inquiridos. Este contexto abre também espaço às *fintech* e às plataformas como a Facebook, Google ou Amazon que, a par dos bancos, detêm um ativo muito relevante para potenciar a relação com o cliente: a informação digital do cliente.



## **A alteração do Ecosistema Financeiro**

O movimento global de transformação digital está, a atingir o setor financeiro em diferentes ritmos como foi possível concluir na revisão da literatura, onde se evidenciaram os elevados níveis de investimento que tem sido captado pelas *fintechs* nos Estados Unidos da América e Reino Unido, em comparação com a perspetiva para Portugal onde se concluiu pelos indicadores apresentados, que o país não tem estrutura económica e dimensão demográfica que potencie a escala necessária para as *fintech* serem um fator de ameaça concorrencial para os bancos, tal como exposto também nas entrevistas efetuadas a profissionais do setor financeiro. A evolução tecnológica passou os processos centralizados suportados em sistemas altamente dispendiosos e grande dimensão, para processos distribuídos onde os atuais *smartphones* têm maior capacidade de computação que muitos dos antigos sistemas centralizados. As *fintechs* são rápidas a criar novas formas de relação com o cliente assente nas plataformas digitais, o que é mais desafiante para os bancos devido à sua estrutura complexa e sujeita a uma regulação que os tornam pesados e pouco dinâmicos, sendo quase impossível serem disruptores.

Toda a indústria financeira está a mudar incentivada pelo movimento das *fintech*, cujas características identificadas neste estudo respondem integralmente aos vetores que os clientes mais destacaram nas respostas aos questionários, nomeadamente operações com custos baixos, qualidade dos canais digitais, possibilidade de contratação de produtos e serviços por meios digitais, capacidade de inovação e integração de mecanismos proactivos de aconselhamento.

Da análise de dados foi possível concluir que a disponibilidade dos inquiridos para ser cliente *fintechs* está diretamente relacionada com algumas variáveis centrais para a relação dos bancos com os seus clientes, como sejam a propensão de contratação de mais produtos ou serviços por influência da inovação nos canais, a opção por ter relação com o banco apenas suporta em canais digitais, a probabilidade de mudar de banco e a utilização dos canais digitais como meio principal para contratação de produtos ou serviços financeiros.

Cabe, portanto, aos bancos acompanhar este movimento de inovação com vista a captarem mais recursos junto dos seus clientes, evitando que estes sejam captados pelas *fintech*, pois da análise dos dados dos questionários foi possível concluir a propensão dos clientes para contratação de novos produtos ou serviços influenciados pela inovação, verificando-se uma relação com a disponibilidade para serem clientes do banco utilizando apenas canais digitais, o que representa simultaneamente uma oportunidade de redução de custos e aumento de receitas para os bancos. Os questionários permitiram concluir que o que os clientes mais valorizam na relação com o banco são os custos com operações/gestão e a qualidade dos canais digitais, porém se na

valorização de custos mais baixos não houve relação com disponibilidade para os clientes assumirem uma relação digital com o banco, já a valorização dos canais digitais, não só está relacionada com a propensão à contratação de mais produtos e serviços por influencia da inovação como também com a disponibilidade de ter uma relação digital com o banco.

Um dos segmentos que maior potencial de disrupção tem tido os pagamentos e as transferências, onde mais têm surgido novos projetos de *fintechs*, um facto confirmado pelas respostas dos inquiridos que indicam serem os serviços que mais contratariam a um prestador de serviços apenas com canais digitais, por oposição à contratação de crédito.

### **O Impacto da Regulação do Setor Financeiro**

O setor financeiro será, porventura, o setor com maior impacto da regulação e intervenção dos órgãos de supervisão, sendo este um elemento que impacta de forma muito significativa nas decisões tanto dos bancos, como das *fintech* que receiam de forma crescente que o processo de crescimento dos seus projetos possa ser colocado em causa pela intervenção dos reguladores, na mesma medida em que impacta na capacidade de ação dos bancos.

No Reino Unido as entidades que acompanham o processo de regulação, em grande parte por estarem fora do Euro, têm criado um espaço de maior potenciação a inovação, à margem das regras da União Europeia, porém tentando alinhar sempre com os desígnios do Banco Central Europeu (BCE) e da EBA (European Bank Authority) que procuram também enquadrar os seus desígnios com o resto do Mundo. Para efeitos comparativos, foi efetuada uma pesquisa junto do Banco de Portugal e da Associação Portuguesa de Bancos relativamente aos contextos tecnológicos que representam desafios de transformação da banca portuguesa e não foram encontrados registos relevantes da ação do banco central português e do movimento associativo. Do resultado dos questionários foi possível concluir que, em geral, os clientes dos bancos confiam nos seus bancos e consideram serem entidades que lhes asseguram segurança, foi possível demonstrar qualquer relação destes elementos com os principais vetores analisados no estudo, relativos à disponibilidade para serem clientes de bancos digitais, de *fintechs* ou da propensão para comprar mais produtos ou serviços por influencia de inovação.

A forte pressão de regulação levada a cabo no setor financeiro, tem como propósito proteger a confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação, bem como mitigar o impacto das falhas sistémicas ou institucionais no sistema bancário, pelo que, se apesar das circunstâncias recentes de falências e fraudes em bancos, os clientes indicam confiança no sistema bancário e consideram ser uma industria segura, tal sustenta que a regulação não só é

um fator essencial, como os casos recentes são vistos pelos clientes como exceções ou circunstâncias em que se procurou contornar o sistema.

Não obstante, a perspectiva pessoal dos entrevistados neste estudo, sustenta que a regulação, nos moldes atuais, coloca em causa por um lado a capacidade dos bancos inovarem face às regras e limitações impostas, e por outro lado, obriga a grandes investimentos que limitam a disponibilidade de capital e penalizam os resultados dos bancos, obrigando a esforços de recuperação financeira mais significativa e deixando os bancos mais expostos à ação das *fintech* que pressionam a quota de mercado em alguns segmentos, como os pagamentos, e obrigam a reduzir a margem de negócio por via da concorrência destas entidades que, por não serem bancos ou por não estarem no mesmo contexto de regulação dos bancos europeus, desafiam os clientes como modelos de negócio mais ágeis, com menores custos e mais enquadrados com os desafios de mobilidade e experiência de utilização. O estudo do CSFI apresentado na revisão da literatura sustenta o crescimento do fator macro-económico e a regulação como elementos de maior risco para as instituições financeiras.

### **A mudança de hábitos dos “novos” consumidores**

As gerações mais novas (*Millennials e Nativos Digitais*) não utilizarão os meios tradicionais de relação com o seu banco se tal não representar valor para eles ou, em muitos casos, simplesmente porque não querem, fruto também de um novo paradigma de atuação que caracteriza as gerações nascidas após 1980, facto que sustenta o elevado crescimento da utilização dos canais digitais dos bancos. Na análise dos dados do questionário foi possível constatar que cerca de 75% dos inquiridos utiliza o *homebanking* pelo menos duas a três vezes por semana, contrariamente à frequência com que se deslocam ao balcão onde cerca 96% indica ser uma vez por mês ou menos. As novas gerações têm um relacionamento intrínseco com a tecnologia e por isso mais disponíveis para os serviços financeiros propostos pelas *fintechs* assentes em canais digitais e a pensar na sua utilização em mobilidade como fator principal.

Contudo, importa destacar que da análise dos dados dos questionários foi possível analisar que a preferência da maioria dos clientes inquiridos passa por manter o acesso à rede de balcões sempre que necessário, o que justifica o contínuo investimento que se tem mantido por parte dos bancos na rede de balcões, mas acima de tudo com vista à reformulação e integração de mais elementos digitais, como referido por um diretor de um banco na entrevista.

De acordo com o apurado nos processos de entrevista e na revisão da literatura, as plataformas sociais são elementos muito valorizados pelas gerações de *Millennials* e *Nativos digitais*. Plataformas como o Facebook ou o Google terão um papel ativo no ecossistema financeiro, pois

sustentam muito conhecimento sobre hábitos, preferências e necessidades dos clientes, o que se juntarem o elemento financeiro lhes dará um posicionamento único perante os clientes.

No que diz respeito, ao impacto do efeito geracional na utilização e propensão de utilização de meios digitais, não foi comprovado haver uma relação entre esses os fatores, concluindo-se que, entre os inquiridos em Portugal há uma grande propensão à digitalização dos serviços financeiros de forma transversal a todas as gerações, o que contrasta com o impacto de estudos efetuados noutros países, nomeadamente nos Estados Unidos da América onde se concluem hábitos comportamentais bastante diferentes entre gerações.

### **O setor Financeiro em Portugal**

O sistema financeiro em Portugal tem das maiores redes de balcões, das maiores redes de ATM e dos maiores índices de utilização de cartões bancários da Europa por habitante, em grande parte devido a uma aposta dos bancos, feita em meados da década de 80, quando a SIBS lançou a rede Multibanco. Esta posição de grande penetração destes vetores transforma o contexto de disrupção e inovação num processo, por definição, extremamente dispendioso, o que é agravado por um enquadramento de graves conjunturas económicas que levou os cinco maiores bancos a acumular mais de 11 mil milhões de euros de prejuízos nos últimos 5 anos, inseridos num contexto de grave crise de dívida soberana em Portugal.

Desde sempre, o crescimento económico em Portugal é muito reduzido e instável, constituindo desde logo um inibidor a processos de investimento em inovação, na medida em que se trata de um mercado com dificuldade em ter poder económico e de compra para absorver os custos da inovação o que, aliado à falta de escala de apenas dez milhões de habitantes, torna Portugal num país que tem sido pouco atrativo para a presença de *fintechs*, posicionando sobre os bancos a principal pressão de proporcionar serviços inovadores aos clientes que, conforme demonstrado através da análise de dados dos questionários, estão recetivos e interessados na inovação nos serviços financeiros e têm uma significativa penetração na utilização das redes sociais, homebanking e acesso internet em mobilidade, bem como um crescimento significativo na realização de compras online, conforme apresentado na revisão da literatura.

### **Pontos fracos e oportunidades futuras de investigação**

Este estudo tem um perfil de análise assente acima de tudo nos últimos cinco anos, devido ao objetivo de investigação se posicionar face à relevância de transformação futura no setor financeiro, que nos últimos cinco anos se transformou de forma muito significativa, antecipando-se que nos próximos cinco ou dez anos essa transformação seja ainda mais

acentuada. Devido a limitações de espaço para a estrutura da dissertação, algumas áreas de estudo não foram possíveis serem tidas em conta:

Talvez uma análise mais abrangente em termos temporais, pudesse permitir analisar o perfil de atuação do sistema financeiro ao longo das últimas décadas, procurando padrões de transformação que permitam compreender melhor o impacto da economia digital no setor financeiro nos próximos anos, nomeadamente ao nível do modelo social.

Também os contextos de transformação digital associados a outros segmentos do setor financeiro além da banca de retalho não foram tidos em consideração neste estudo, como sejam os mercados de capitais ou a banca para o setor empresarial privado e mesmo para o setor empresarial do estado no financiamento à economia pública.

Os elementos associados a inovações tecnológicas específicas do setor, como as Bitcoin, o sistema Blockchain ou as iniciativas de Open API não foram alvo deste estudo, o mesmo se aplica a novos modelos de negócio como o *Social Lending* ou o *Crowdfunding* que estão a ser aplicados por *fintechs* em países como Reino Unido, Estados Unidos da América, China, etc. e que poderão ser uma oportunidade de grande diferenciação num país como Portugal, face à matriz de forte penetração de dispositivos móveis e disponibilidade para a inovação.

Estas poderão ser linhas futuras de investigação a explorar num contexto de maior abrangência e profundidade, nomeadamente ao nível do potencial da SIBS para se assumir como uma grande *fintech* em Portugal, seja numa perspetiva de incubação de projetos de inovação de startups, numa ótica de parceria com *fintechs* internacionais, ou como dinamizador de inovação posicionada como “marca branca” junto dos bancos para estes integrarem nos processos de transformação digital, reduzindo custos e esforço no processo de inovação e transformação.

Também poderá ser analisado o modelo de relação dos clientes bancários com as plataformas sociais da Google, Facebook ou Amazon, na medida em que se concluiu a relevância futura destas entidades no ecossistema financeiro.

Com relevância da relação multicanal com os bancos, vários estudos indicaram que clientes que utilizam diversos canais na relação com o banco têm expectativas mais altas e, por isso, são mais difíceis de satisfazer. Será interessante analisar a relação entre a utilização de vários canais para realizar as mesmas operações e o nível de expectativas destes clientes face aos demais.

Por fim, face à confirmação obtida neste estudo sobre a influência da inovação digital na relação dos clientes com os bancos, uma futura linha de investigação futura poderá igualmente ser a análise das prioridades dos bancos portugueses no contexto de investimento em inovação e transformação e qual o impacto no processo de eficiência operacional e aumento de receitas.

## 6 **BIBLIOGRAFIA**

- ANACOM (2016). O Consumidor de comunicações eletrónicas 2015 disponível em [http://www.anacom.pt/streaming/ConsumidorComunicacoesEletronicas.pdf?contentId=1380856&field=ATTACHED\\_FILE](http://www.anacom.pt/streaming/ConsumidorComunicacoesEletronicas.pdf?contentId=1380856&field=ATTACHED_FILE) acedido em 7/05/2016.
- ATKearney (2014) “Going Digital: The Banking Transformation Road Map” disponível em <https://www.efma.com/index.php/resources/studies/detail/EN/1/507/1-1698Y3> acedido em 04/05/2015.
- Arner D. W., Barberis J., Buckley R. P. (October 2015). The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm?. *University of Hong Kong Faculty of Law*. No. 2015/047, 1-45.
- Associação Portuguesa de Bancos (2015). Overview do Sistema Bancário Português, *Associação Portuguesa de Bancos*, disponível em [http://www.apb.pt/estudos\\_e\\_publicacoes/overview\\_do\\_sistema\\_bancario\\_portugues](http://www.apb.pt/estudos_e_publicacoes/overview_do_sistema_bancario_portugues) acedido em 14/02/2016.
- Baldwin H. (2016) FinTech: making sure the UK continues to be the global capital. *Innovate Finance Global Summit in London* Discurso de conferência em: Guildhall, City of London em 11 Abril 2016.
- Baltassis E., Duthoit C., Saleh T. & Sampieri O. (2015). Making Big Data Work in Retail Banking *Boston Consulting Group* disponível em <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/big-data-advanced-analytics-financial-institutions-making-big-data-work-retail-banking/> acedido em 02/01/2016.
- Banco BPI (2011) Relatório e Contas 2010. *Banco BPI* website. disponível em <http://bpi.bancobpi.pt/index.asp?riIdArea=AreaDFinanceiros&riId=DContas> acedido em 15/12/2015.
- Banco BPI (2012) Relatório e Contas 2011. *Banco BPI* website. disponível em <http://bpi.bancobpi.pt/index.asp?riIdArea=AreaDFinanceiros&riId=DContas> acedido em 15/12/2015.
- Banco BPI (2013) Relatório e Contas 2012. *Banco BPI* website. disponível em <http://bpi.bancobpi.pt/index.asp?riIdArea=AreaDFinanceiros&riId=DContas> acedido em 15/12/2015.
- Banco BPI (2014) Relatório e Contas 2013. *Banco BPI* website. disponível em <http://bpi.bancobpi.pt/index.asp?riIdArea=AreaDFinanceiros&riId=DContas> acedido em 15/12/2015.

- Banco BPI (2015) “Relatório e Contas 2014. *Banco BPI* website. disponível em <http://bpi.bancobpi.pt/index.asp?riIdArea=AreaDFinanceiros&riId=DContas> acedido em 15/12/2015.
- Banco Espírito Santo (2011). Relatório e Contas 2010. *Banco Espírito Santo* website. disponível em [http://bes.pt/02.4\\_RelatorioeContas.html](http://bes.pt/02.4_RelatorioeContas.html) acedido em 15/12/2015.
- Banco Espírito Santo (2012). Relatório e Contas 2011. *Banco Espírito Santo* website. disponível em [http://bes.pt/02.4\\_RelatorioeContas.html](http://bes.pt/02.4_RelatorioeContas.html) acedido em 15/12/2015.
- Banco Espírito Santo (2013). Relatório e Contas 2012. *Banco Espírito Santo* website. disponível em [http://bes.pt/02.4\\_RelatorioeContas.html](http://bes.pt/02.4_RelatorioeContas.html) acedido em 15/12/2015.
- Banco de Portugal (2015). Relatório de Estabilidade Financeira - Maio 2015. *Banco de Portugal* website. disponível em <https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstabilidadeFinanceira/Publicacoes/RelatoriodeEstabilidadeFinanceira/Paginas/Relatorio deEstabilidadeFinanceira.aspx> acedido em 15/12/2015.
- Banco Mundial (2015). World Bank Open Data. *World Bank* website. disponível em <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD> acedido em 04/04/2016.
- Bank Innovation (2016). Mobile Growth Racing Ahead at Chase, Wells Fargo, Bank of America. *Royal Media* website. disponível em <http://bankinnovation.net/2016/04/mobile-growth-racing-ahead-at-chase-wells-fargo-bank-of-america/> acedido em 16/04/2016.
- Bento V. (2013). *O Sistema de Pagamentos Português*. Conferência sobre o Sistema de Pagamentos, Lisboa.
- Biernacki K. (2013). E-banking innovations in Poland. *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, Volume 13(2), p49-57.
- Board of Governors of the Federal Reserve System (2015), “Consumers and Mobile Financial Services 2015. FED website. Disponível em <http://www.federalreserve.gov/econresdata/consumers-and-mobile-financial-services-report-201503.pdf> acedido em 04/01/2016.
- Bock W., Field D., Zwillenberg P., Rogers K. (2015). Growth of the Global Mobile Internet Economy. *Boston Consulting Group* website. Disponível em [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/telecommunications\\_connected\\_world\\_growth\\_global\\_mobile\\_internet\\_economy/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/telecommunications_connected_world_growth_global_mobile_internet_economy/) acedido em 15/12/2015.
- Boston Consulting Group (2015). Global Payments 2015. *Boston Consulting Group* website. Disponível em <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/financial-institutions-digital-economy-global-payments-2015-listening-customer-voice/> acedido em 15/12/2015.

CIA – World Fact Book, Arvore Demográfica. *CIA* website. disponível em <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/po.html> acedido em: 01/01/2016.

Caixa Geral de Depósitos (2011). Relatório e Contas 2010. *Caixa Geral de Depósitos* website. disponível em <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-aos-Investidores/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/Pages/Relatorios-Contas-CGD.aspx> acedido em 15/12/2015.

Caixa Geral de Depósitos (2012). Relatório e Contas 2011. *Caixa Geral de Depósitos* website. disponível em <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-aos-Investidores/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/Pages/Relatorios-Contas-CGD.aspx> acedido em 15/12/2015.

Caixa Geral de Depósitos (2013). Relatório e Contas 2012. *Caixa Geral de Depósitos* website. disponível em <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-aos-Investidores/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/Pages/Relatorios-Contas-CGD.aspx> acedido em 15/12/2015.

Caixa Geral de Depósitos (2014). Relatório e Contas 2013. *Caixa Geral de Depósitos* website. disponível em <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-aos-Investidores/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/Pages/Relatorios-Contas-CGD.aspx> acedido em 15/12/2015.

Caixa Geral de Depósitos (2015). Relatório e Contas 2014. *Caixa Geral de Depósitos* website. disponível em <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-aos-Investidores/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/Pages/Relatorios-Contas-CGD.aspx> acedido em 15/12/2015.

Capgemini, EMFA (2016). World Retail Banking Report. *Capgemini* website. Disponível em <https://www.worldretailbankingreport.com/download> acedido em 11/04/2016.

Capgemini, Royal Bank of Scotland (2015). World Payments Report 2015. *Capgemini* website. Disponível em <https://www.worldpaymentsreport.com/download> acedido em 03/05/2016.

CitiGPS (2016). Global Perspectives & Solutions. *Citibank* website. Disponível em <https://www.citivelocity.com/citigps/ReportSeries.action?recordId=51&src=Home> acedido em 12/01/2016.

Comissão Europeia (2015). European Parliament adopts European Commission proposal to create safer and more innovative European payments. *European Commission* website disponível em [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-15-5792\\_en.htm?locale=en](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-5792_en.htm?locale=en) e acedido em 11/04/2016.



- Christensen C., Raynor M., McDonald R. (2015). What is Disruptive Innovation?. *Harvard Business Review*, December issue p.44–53.
- Cutler N. (2015). Millennials and Finance: The «Amazon Generation». *Journal of Financial Services Professionals* p33-39.
- CSFI Centre for the Study of Financial Innovation (2015). Banking Banana Skins 2015. Pricewaterhouse&Coopers website. Disponível em <https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/pdf/Banking-banana-skins-2015-final.pdf> acessado em 24/01/2016.
- Curry T. (2016). Supporting Responsible Innovation in the Federal Banking System: An OCC Perspective. *Office of the Comptroller of the Currency* disponível em <http://www.occ.gov/publications/publications-by-type/other-publications-reports/pub-responsible-innovation-banking-system-occ-perspective.pdf> acessado em 16/04/2016.
- Deloitte (2015) “Global Mobile Consumer Survey. *Deloitte* website. Disponível em <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/global-mobile-consumer-survey.html> acessado em 04/02/2016.
- Duthoit C., Grebe M., Monter N., Noakes B. & Walsh I. (2015), Creating Digital Banks with a Human Touch. *Boston Consulting Group*. Disponível em <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/financial-institutions-operational-excellence-retail-banking-2015-digital-banks-human-touch/> acessado em 14/12/2015.
- Duthoit C., Greenberg M., Regelman R. & Roig V. (2015). Power People Digital Banking Transformation. *Boston Consulting Group*. Disponível em <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/financial-institutions-people-organization-power-people-digital-banking-transformation/> acessado em 12/12/2015.
- Drucker P. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, August issue.
- Drucker P. (1998). [Abstract] *Harvard Business Review*. November/December issue.
- Duncan E, Fanderl H, Maffei K (2016). Designing and starting up a customer-experience transformation. *McKinsey&Company* disponível em <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/designing-and-starting-up-a-customer-experience-transformation?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1604> acessado em 07/05/2016.
- Ernst&Young (2014). Landscaping UK Fintech Commissioned by UK Trade & Investment. *UK Government* website. Disponível em [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/341336/Landscaping\\_UK\\_Fintech.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/341336/Landscaping_UK_Fintech.pdf) acessado em 23/03/2016.
- Ernst&Young (2016). UK FinTech On the cutting edge: An evaluation of the international FinTech sector. *Ernst&Young* website. Disponível em

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-UK-FinTech-On-the-cutting-edge/\\$FILE/EY-UK-FinTech-On-the-cutting-edge.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-UK-FinTech-On-the-cutting-edge/$FILE/EY-UK-FinTech-On-the-cutting-edge.pdf) acedido em 23/03/2016.

Facebook (2016). Millennials + money: The unfiltered journey. Facebook IQ website. Disponível e <https://insights.fb.com/2016/01/25/millennials-money-the-unfiltered-journey/> acedido em 13/03/2016.

Ferreira P. (2014). Rethining the Portuguese banking sector. Dissertação de Mestrado. *NOVA – School of Business and Economics*. Lisboa.

FICO (2014). Millennial Banking Insights and Opportunities. *FICO* website. Disponível em <http://www.fico.com/millennial-quiz/pdf/fico-millennial-insight-report.pdf> acedido em 02/02/2016.

Financial Conduct Authority (2015) “Business Plan 2016/17. *Financial Conduct Authority* website. Disponível em <https://www.fca.org.uk/static/documents/corporate/business-plan-2016-17.pdf> acedido em 04/05/2016.

Financial Innovation Now (2015). Tech Industry Leaders Launch Coalition to Advocate for Policies to Foster Innovation in Financial Services. *Financial Innovation Now* [Comunicação para a Imprensa]. Disponível em <https://financialinnovationnow.org/2015/11/launch-release/> Acedido em 04/04/2016.

FIS (2015), FIS Consumer Banking PACE Index - United Kingdom. *FIS Global*.

FDIC (2013). National Survey of Unbanked and Underbanked Household. *Federal Deposit Insurance Corporation* website. Disponível em <https://www.economicinclusion.gov/surveys/2013household/> acedido em 03/03/2016.

Flatraaker D. (2013). Mobile payments changing the landscape of retail banking: Hype or reality?. *Journal of Payments Strategy & Systems* Volume 7 Number 2, p 150-158.

FMSI (2015). Millennials’ Relationship with the Branch. *Financial Management Solutions* website. Disponível em <http://www.fmsi.com/fullpanel/uploads/files/millennials-and-the-branch-february-2015.pdf> acedido em 25/03/2016.

Furlonger D., D’Orazio V. e Hunter R. (2015). The Digital World Adds to Bank CIOs' Regulatory Compliance Challenges. *Gartner* ref G00291325 disponível em <http://www.gartner.com/document/3167218?ref=TrackRecommendedEmail&refval=1462287611087> acedido em 04/05/2016.

Ganguly A, (2015). Optimization of It and Digital Transformation. *European Journal of Business and Innovation Research*. Vol.3, No.2, pp.1-13.

- Gemalto (2015). Generation mBanking An international study of youth attitudes to banking and online banking services. *Gemalto* website. Disponível em <http://www.gemalto.com/financial-site/ebanking-site/mobilebanking/ezio-mobile.html#downloads> acessado em 09/05/2016.
- Höbe L (2015). The Changing Landscape of the Financial Services. *International Journal of Trade, Economics and Finance*. Vol. 6, No. 2 p145-150.
- IBM Institute for Business Value (2015). Banking redefined - Disruption, transformation and the next-generation bank. *IBM* website. Disponível em <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&htmlfid=GBE03704USEN&attachment=GBE03704USEN.PDF> acessado em 03/06/2016.
- INE (2015). A Situação Demográfica Recente em Portugal. *Instituto Nacional de Estatística. Revista de Estudos Demográficos*, nº 54
- INE (2015). A participação em redes sociais é mais frequente em Portugal do que na EU. *Instituto Nacional de Estatística. Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Famílias*, Disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=224732582&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=224732582&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt) acessado em 20/03/2016.
- Jones W. (2014). M-commerce: Building the opportunity for banks. *Journal of Payments Strategy & Systems*. Volume 8 Number 3 p300-306.
- Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D. and Buckley N. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*. Disponível em <http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/> acessado em 08/05/2016.
- Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D (2015). Is Your Business Ready for a Digital Future?. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*. Disponível em <http://sloanreview.mit.edu/article/is-your-business-ready-for-a-digital-future> acessado em 08/05/2016.
- Knox M., Moyer K., Newton A. & Uzureau C. (2015). Agenda Overview for Banking and Investment Services. *Gartner* website. Disponível em <https://www.gartner.com/doc/2956030/agenda-overview-banking-investment-services> acessado em 20/11/2015.
- Le Clair C., Cullen A. and Cullen E (2015). Digitizing Operational Processes, Q2 2015. *Forester TechRadar* p 2-29.

- Lee, David K.C. and Teo, Ernie G. S. (2015). Emergence of Fintech and the Lasic Principles *Social Science Research Network*. p1-17.
- Lodge G., Zhang H. and Jegher J. T. (2015). Spending in Banking: A Global Perspective. *Celent*. disponível em <http://www.celent.com/reports/it-spending-banking-global-perspective-2> acedido em 12/12/2015.
- Leibbrandt G., Liezenberg C. (2011). Creating e-SEPA: Now or never. *Journal of Payments Strategy & Systems*. Vol. 5 No. 2, 2011, p 114–124.
- Marino J. (2015). Goldman Sachs is a Tech Company, *Business Insider*, disponível em <http://www.businessinsider.com/goldman-sachs-has-more-engineers-than-facebook-2015-4> acedido em 10/04/2016.
- Marktest (2015). Utilização do Serviço de Internet Banking. *Basef Banca*. disponível em <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1fb9.aspx> e acedido em 07/04/2015.
- Marktest (2015). *Utilização Serviço Mobile Banking através de App*. *Basef Banca*. disponível em <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1f35.aspx> e acedido em 07/04/2015.
- Marktest (2015). Barómetro das Telecomunicações de Fevereiro de 2016. *Basef Banca*. Disponível em <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~2046.aspx> acedido em 20/03/2016.
- Marktest (2015). Comportamento face aos Bancos, Internet Banking triplicou em 13 anos. Disponível em: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1fb9.aspx> [Acesso em: 31/12/2015].
- Marktest (2016). Smartphone continua a crescer em Portugal. Disponível em: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~2046.aspx> [Acesso em: 17/04/2015].
- Marktest (2016). Mobile responsável por 28% dos acessos a sites nacionais. Disponível em: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~2054.aspx> [Acesso em: 17/04/2015].
- McKinsey (2016) “Digital Globalization. The new era of global flows”. McKinsey & Company website. Disponível em <http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows> acedido em 12/03/2016.
- MillenniumBCP (2011). Relatório e Contas 2010. *Banco MillenniumBCP* website. disponível em <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Pages/RelatorioContas.aspx> acedido em 15/12/2015.
- MillenniumBCP (2012). Relatório e Contas 2011. *Banco MillenniumBCP* website. disponível em <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Pages/RelatorioContas.aspx> acedido em 15/12/2015.
- MillenniumBCP (2013). Relatório e Contas 2012. *Banco MillenniumBCP* website. disponível em <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Pages/RelatorioContas.aspx> acedido em 15/12/2015.

- MillenniumBCP (2014). Relatório e Contas 2013. *Banco MillenniumBCP* website. disponível em <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Pages/RelatorioContas.aspx> acedido em 15/12/2015.
- MillenniumBCP (2015). Relatório e Contas 2014. *Banco MillenniumBCP* website. disponível em <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Pages/RelatorioContas.aspx> acedido em 15/12/2015.
- Milkau U, Bott J. (2015). Digitalisation in payments: From interoperability to centralised models?. *Journal of Payments Strategy & Systems*. Volume 9 Number 3 p321-340.
- Moker M. and Ross J. W. (2016). Managing Business Complexity: Don't let innovation destroy business value" [Abstract], *MIT Sloan CISR*, 16(1).
- Nitescu D. C. (2015). Banking Business and Social Media – A Strategic Partnership. *Theoretical and Applied Economics* Volume XXII, No. 4(605), pp. 121-132.
- NovoBanco (2014). Relatório e Contas 2013. *Novobanco* website. disponível em <https://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?plg=A34B5C4A-7E41-458C-B1F8-71E603D74D5B> acedido em 15/12/2015.
- NovoBanco (2015). Relatório e Contas 2014. *Novobanco* website. disponível em <https://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?plg=A34B5C4A-7E41-458C-B1F8-71E603D74D5B> acedido em 15/12/2015.
- PORDATA (2016). Base de Dados Portugal Contemporâneo. *PORDATA* website. Disponível em <http://www.pordata.pt/Temas/Portugal> [Acesso em: 01/01/2016]
- Porter M (1979). Strategic Planning. *Harvard Business Review*. March issue
- PWC (2015). The new digital tipping point. *PriceWaterhouse&Coopers* website. Disponível em <https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/publications/assets/pdf/pwc-new-digital-tipping-point.pdf> acedido em 14/04/2016.
- Reis J., Ferreira F., Barata J. (2013). Technological innovation in banking services: an exploratory analysis to perceptions of the front office employee. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 11, Issue 1 p34-49.
- Ross J. W., Sebastian I. and Beath C. (2016). How to create a digital strategy [Abstract], Research Briefing, *MIT Sloan CISR*, 16(3)
- Santander Totta (2011). Relatório e Contas 2010. *Banco Santander Totta* website. disponível em [https://www.santandertotta.pt/pt\\_PT/Investor-Relations/Relatorios-e-Contas/2015.html](https://www.santandertotta.pt/pt_PT/Investor-Relations/Relatorios-e-Contas/2015.html) acedido em 15/12/2015

- Santander Totta (2012). Relatório e Contas 2011. *Banco Santander Totta* website. disponível em [https://www.santandertotta.pt/pt\\_PT/Investor-Relations/Relatorios-e-Contas/2015.html](https://www.santandertotta.pt/pt_PT/Investor-Relations/Relatorios-e-Contas/2015.html) acedido em 15/12/2015
- Santander Totta (2013). Relatório e Contas 2012. *Banco Santander Totta* website. disponível em [https://www.santandertotta.pt/pt\\_PT/Investor-Relations/Relatorios-e-Contas/2015.html](https://www.santandertotta.pt/pt_PT/Investor-Relations/Relatorios-e-Contas/2015.html) acedido em 15/12/2015
- Santander Totta (2014). Relatório e Contas 2013. *Banco Santander Totta* website. disponível em [https://www.santandertotta.pt/pt\\_PT/Investor-Relations/Relatorios-e-Contas/2015.html](https://www.santandertotta.pt/pt_PT/Investor-Relations/Relatorios-e-Contas/2015.html) acedido em 15/12/2015
- Santander Totta (2015). Relatório e Contas 2014. *Banco Santander Totta* website. disponível em [https://www.santandertotta.pt/pt\\_PT/Investor-Relations/Relatorios-e-Contas/2015.html](https://www.santandertotta.pt/pt_PT/Investor-Relations/Relatorios-e-Contas/2015.html) acedido em 15/12/2015
- Scratch (2013). Millennial Disruption Index. *Stratch* website. Disponível em <http://www.millennialdisruptionindex.com/> acedido em 17/05/2016.
- SIBS (2015). *Market Report Comércio Digital. SIBS Forward Payment Solutions*. disponível em [https://sibs-sites.azurewebsites.net/sibsfps/wp-content/uploads/sites/5/2015/08/SIBS\\_Market\\_Report\\_JUL2015.pdf](https://sibs-sites.azurewebsites.net/sibsfps/wp-content/uploads/sites/5/2015/08/SIBS_Market_Report_JUL2015.pdf) acedido em 27/04/2016.
- SIBS (2008). Dossier dos 25 Anos da SIBS. *SIBS Forward Payment Solutions*. Disponível em [http://www.sibs-sgps.pt/export/sites/sibs\\_sgps/pt/documentos/Dossier-25-Anos-SIBS.pdf](http://www.sibs-sgps.pt/export/sites/sibs_sgps/pt/documentos/Dossier-25-Anos-SIBS.pdf) acedido em 27/04/2016.
- Schuchmann D. and Seufert. S. (2015). Corporate Learning in Times of Digital Transformation: A Conceptual Framework and Service Portfolio for the Learning Function in Banking Organisations. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, Volume 8, Issue .
- Sillicon Valley Bank (2015). The Fintech Mashup Survey. *Sillicon Valey Bank* website. disponível em <https://www.svb.com/News/Company-News/Fintech-Companies-Cite-Regulatory-Hurdles-as-Biggest-Impediment-to-Growth-in-2016,-according-to-Silicon-Valley-Bank-Survey/> acedido em 11/04/2015.
- Sharma M., Chaubey D.S. (2014). An Empirical Study of Customer Experience and its Relationship with Customer Satisfaction towards the Services of Banking Sector. *Journal of Marketing & Communication*. Vol. 9 Issue 3, p18-28.
- Tabakovic A. (2014). The prepaid mobile wallet: A powerful product for an impatient ecosystem. *Journal of Payments Strategy & Systems*. Volume 8 Number p 254-2663.

- Timetrade (2015) “The State of Retail Banking: Consumer Survey 2016”. Timetrade website. Disponível em <http://www.timetrade.com/state-banking-2016-press-release>. Acedido em 12/05/2016.
- The New York Times, 2016. Ranking the Top Fintech Companies. Acessível em [http://www.nytimes.com/interactive/2016/04/07/business/dealbook/The-Fintech-Power-Grab.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/interactive/2016/04/07/business/dealbook/The-Fintech-Power-Grab.html?_r=0) acedido em 20/04/2016.
- Walker A (2014). Banking without banks: Exploring the disruptive effects of converging technologies that will shape the future of banking. *Journal of Securities Operations & Custody*. Volume 7 Number 1 p69-80.
- Westerman G, Bonnet D, McAfee A. (2014). Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations. *MIT Sloan Management Review and CapGemini*
- World Bank (2016). Commercial bank branches (per 100,000 adults). *World Bank* website. Acessível em <http://data.worldbank.org/indicator/FB.CBK.BRCH.P5> acedido em 26/01/2016
- Yawe B., Prabhu J (2015). Innovation and financial inclusion: A review of the literature. *Journal of Payments Strategy & Systems*. Vol. 9, No. 3 2015, pp. 215-228.



## 7 ANEXOS

A transformação digital vista por líderes de bancos de referência no Mundo na forma como altera o paradigma do setor financeiro e as suas prioridades:

*"Não é apenas ser um banco, é ser uma empresa de informação baseada no conhecimento. Como bancos, temos enormes quantidades de informação, mas armazenamo-la em diferentes partes do nosso negócio. Para nós, o que estamos a fazer é a transformar essa informação em conhecimento e, em seguida, o conhecimento em produtos. Para os nossos clientes, estamos a permitir que acedam a tudo o que precisam em tempo real, usando nossas aplicações digitais ou plataformas. "*

Francisco González, CEO BBVA – EuroMoney, Setembro 2014

*"Ao longo dos próximos três anos, precisamos de nos adaptar às mudanças nos serviços financeiros trazidas pela tecnologia, alterando o comportamento dos clientes e aumentando os requisitos regulamentares, num momento em que as estratégias dos concorrentes tradicionais convergem e novos participantes competem por clientes. A estratégia envolverá investimento em recursos digitais para "prestar melhores serviços, mais profunda capacidade analítica e personalização para beneficiar os clientes"*

António Horta Osório, CEO Lloyds Banking Group – Computerworld, Outubro 2014

*"Estamos a concentrar quase todos os nossos investimentos na melhoria do "mobile banking". Os nossos processos de IT vão ser equipados para lidar com mais transações em tempo real e fazer a nossa banca online mais "user-friendly" e baseada no aconselhamento individual. Nós sempre analisámos os dados. Por exemplo, no comportamento do cliente da banca de retalho para decidir o quanto as pessoas podem pagar a cada mês. O desafio para o futuro é tornar ainda melhor utilização dos dados. Por exemplo, para detetar, numa fase precoce, quando os clientes começarem a entrar em problemas financeiros e oferecer-lhes soluções "*

Ralph Hamers, CEO do ING Group e Roland Boekhout, CEO DiBa - Frankfurter Allgemeine, Junho 2015

*"A capacidade de armazenar de forma eficiente e utilizar grandes quantidades de dados irá desbloquear novas oportunidades. O Capital One está bem posicionado para ter sucesso num mundo digital e estamos a investir na infraestrutura fundamental e nas capacidades para ser um líder digital. Continuamos a expandir o Capital One 360 como uma plataforma de banca digital. Estamos a integrar o talento significativo de engenheiros, "developers" de software, "designers" e "data scientists". Estamos muito ativos no segmento da mobilidade e nos pagamentos (digital wallet)."*

Richard Fairbank, fundador e CEO Capital One – Apresentação de Resultados, Outubro 2014

*"When I go to Silicon Valley...they all want to eat our lunch. Every single one of them is going to try."*

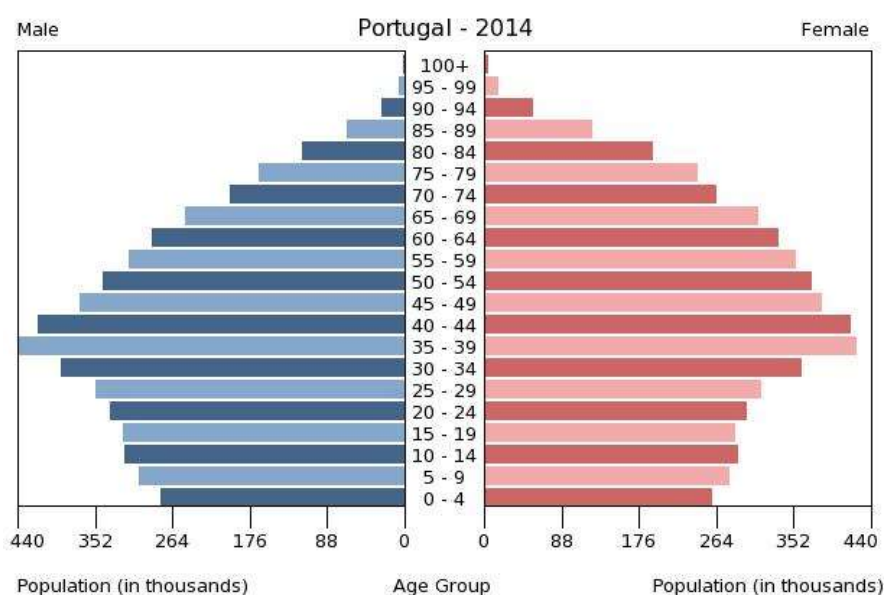
Jamie Dimon, Chairman and CEO of JPMorgan Chase, U.S. Bank's Investor Day, Fevereiro 2014



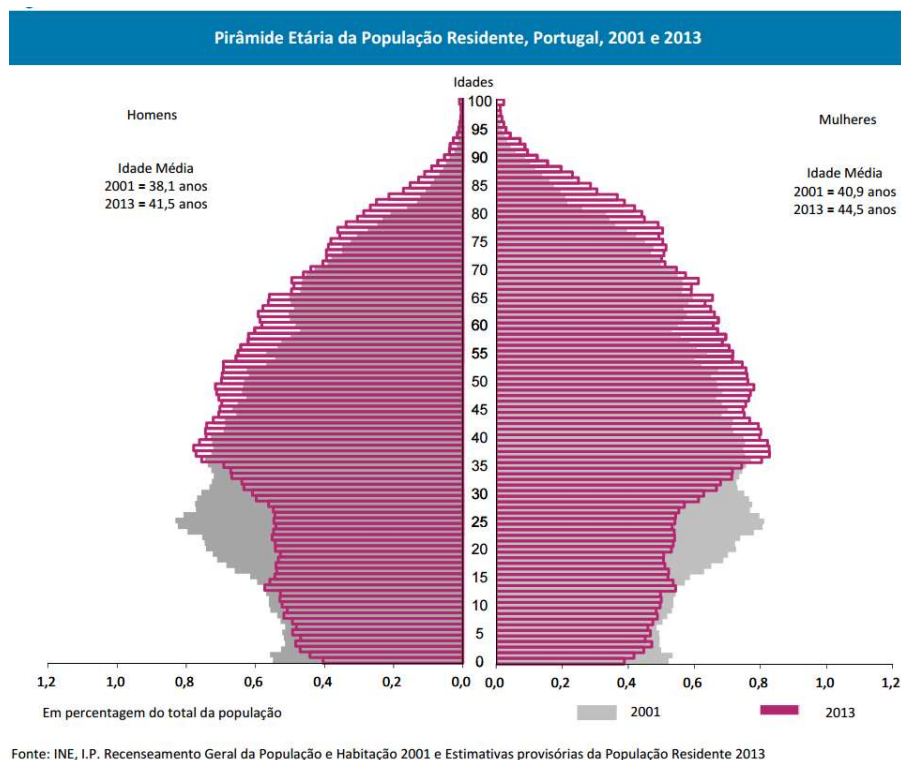
## 7.1 Análise Estatística de Base

### 7.1.1 Demografia

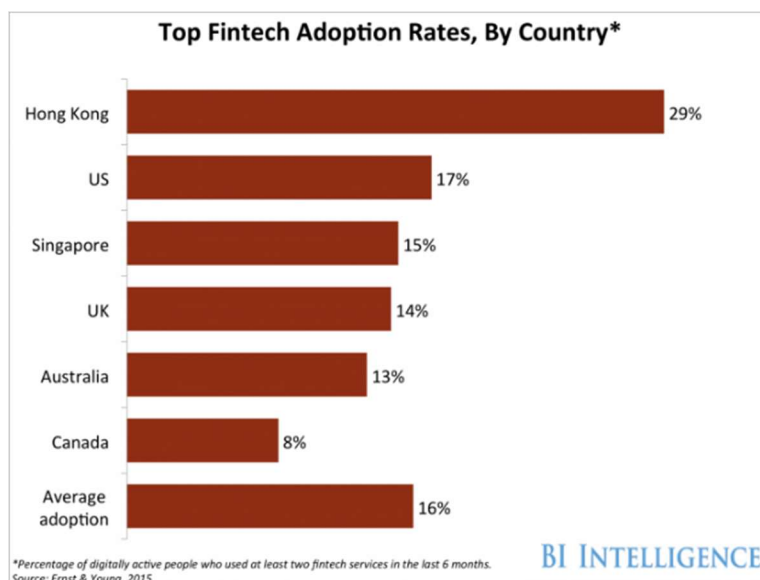
Portugal tem uma população 10.825.309 indivíduos, sendo o 81º país mais populoso do mundo apenas, porém olhando para a pirâmide populacional, percebemos que a estrutura etária está 72,9% concentrada acima dos 25 anos, dos quais 30,86% têm mais de 54 anos, portanto muito menor contexto de desenvolvimento tecnológico (World Fact Book 2014).



Esta estrutura é, curiosamente, muito semelhante à verificada na União Europeia (73,5% da população com mais de 25 anos) e se olharmos aos países que mais se têm destacado no financiamento de capital a empresas financeiras de base tecnológica, como é o caso dos EUA, Reino Unido, Singapura, Canadá, Hong Kong, Alemanha ou Suécia identificamos que as diferenças face à pirâmide demográfica em Portugal não são assim tão significativas, com variações de 2 a 3% por agrupamento etário, destacando-se a Alemanha por maior envelhecimento da população, no entanto, se observarmos a evolução dos últimos anos de acordo com dados oficiais do INE (2013) constatamos uma significativa quebra da fecundidade e aumento da esperança média de vida nos últimos 12 anos em Portugal:



A nível mundial, o sucesso destes novos players (Fintech), de acordo com um inquérito da Ernst & Young (BI Intelligence, 2015) tem sido liderado por Hong Kong, depois EUA, Singapura, Reino Unido e Austrália.



Portugal tem uma matriz demográfica muito semelhante à destes países, porém com um mercado interno muitíssimo inferior em dimensão a países como Austrália (22 milhões), Reino Unido (64 milhões), Alemanha (81 milhões) e Estados Unidos da América (321 milhões), ainda assim Hong Kong (7,1 milhões de pessoas) e Singapura (5,6 milhões de habitantes) demonstram

que o fator económico é determinante na inovação, pois são dois países com PIB perto dos 300 mil milhões de euros em 2015 (World Factbook, 2015) que comparam com os 197,5 mil milhões de dólares de Portugal igualmente em 2015. A crise económica que tem afetado muitos países europeus, tem imposto contrações económicas que comparam com fatores de crescimento constantes acima de 2% anuais em Hong Kong e Singapura (World Factbook, 2015).

### 7.1.2 Ensino

Outro elemento que tem forte impacto no desenvolvimento tecnológico e viabilidade de potenciar projetos de desenvolvimento tecnológico no tecido empresarial português é o nível de ensino. De acordo com os dados do portal Pordata, em cerca de 2 milhões de alunos em 2014, pouco mais de 350 mil eram alunos do ensino superior e desses apenas pouco mais de 5 mil por ano são alunos diplomados do segmento de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), para cerca de 8 mil matriculados nesta área científica (Pordata, 2015)

Anos	Nível de ensino					
	Total	Educação Pré-Escolar	Ensino Básico Total	Ensino Secundário	CET	Ensino Superior
2005	2.172.853	259.788	1.153.057	376.896	2.175	380.937
2006	2.124.260	262.002	1.145.234	347.400	2.312	367.312
2007	2.145.012	263.887	1.155.181	356.711	2.504	366.729
2008	2.184.871	266.158	1.187.184	349.477	5.135	376.917
2009	2.435.665	274.628	1.283.193	498.327	6.515	373.002
2010	2.406.098	274.387	1.256.462	483.982	7.640	383.627
2011	2.329.401	276.125	1.206.716	440.895	9.397	396.268
2012	2.241.756	272.547	1.157.811	411.238	9.887	390.273
2013	2.139.977	266.666	1.093.523	398.447	10.341	371.000
2014	2.081.827	265.414	1.057.459	385.210	11.544	362.200

Alunos matriculados: total e por nível de ensino  
 Fontes de Dados: DGEEC/MEC - Recenseamento escolar (Ensino Não Superior) | DIMAS/RAIDES (Ensino Superior)  
 Fonte: PORDATA  
 Última actualização: 2015-12-16

Este fator tem um impacto muito significativo na capacidade de gerar novos projetos empresariais, novas empresas ou startups, novos empreendedores com formação tecnológica capazes de impactar sobre processos de negócio tradicionais utilizando a tecnologia e a inovação tecnológica.

Anos	Alunos matriculados pela 1ª vez no ensino superior		Diplomados no ensino superior	
	Total	Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)	Total	Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)
1999	72.263	6.549	48.443	2.542
2000	76.521	6.395	51.129	2.800
2001	84.463	7.660	57.299	2.730
2002	82.495	7.888	59.906	3.289
2003	82.889	8.090	63.493	3.398
2004	76.012	7.671	62.908	3.902
2005	72.017	7.369	63.923	4.146
2006	66.928	6.495	63.867	4.224
2007	79.819	8.096	72.965	7.459
2008	86.859	9.476	69.149	6.894
2009	84.925	10.061	56.439	4.986
2010	85.103	9.865	61.073	5.335
2011	86.561	9.574	59.141	5.196
2012	76.766	8.147	58.808	5.513
2013	71.700	8.172	59.168	5.756
2014	68.516	8.027	55.424	5.234
2015	69.610	8.224	x	x

Fontes/Entidades: DGEEC/MEC, PORDATA  
Última actualização: 2016-01-08

De acordo com o Gabinete de Estatísticas Europeu, Portugal em 2013 tinha apenas 17,6% da população entre os 15 e os 64 anos com o ensino superior completado, comparativamente com os 35,7% do Reino Unido ou a média europeia de 25,1%. O Reino Unido é, na esfera europeia, o país onde mais se têm financiado projetos de inovação no setor financeiro.

### 7.1.3 Investigação e Desenvolvimento

Numa ótica financeira, em termos de investimento em Investigação e Desenvolvimento, a partir do início do ano 2000, subiu bastante a dotação orçamental de empresas, Estado e ensino superior, porém o papel do estado representa apenas cerca de 5% do total de investimento em I&D, representando em todos os setores de execução cerca de 2,2 milhões de euros anuais face a um PIB de 197 mil milhões de euros, portanto um valor insignificante em termos representativos.

Anos	Sectores de execução				
	Total	Empresas	Estado	Ensino Superior	Instituições Privadas sem Fins Lucrativos
+ 1982	32.627,4	10.193,4	14.225,2	6.722,3	1.486,4
+ 1990	259.535,5	67.764,7	66.041,8	93.514,6	32.214,4
2001	1.038.431,7	330.310,7	215.518,9	380.648,5	111.953,7
2003	1.019.581,0	338.038,1	172.045,2	391.797,4	117.700,4
2005	1.201.111,6	462.014,9	175.552,3	425.187,3	138.357,1
2007	1.972.732,6	1.010.790,0	184.474,9	586.964,8	190.502,9
2008	± 2.585.074,9	± 1.295.099,0	± 188.316,4	± 891.265,8	± 210.393,7
2009	2.771.599,7	1.311.069,6	202.537,3	1.013.727,5	244.265,3
2010	2.757.554,6	1.266.296,1	196.287,9	1.016.624,3	278.346,3
2011	2.566.449,9	1.216.345,6	189.329,9	933.812,2	226.962,3
2012	2.320.132,8	1.153.332,2	124.224,3	846.000,6	196.575,7
2013	± 2.258.471,0	± 1.072.908,7	± 147.150,1	± 1.008.266,8	± 30.145,4
2014	Pro 2.229.133,8	Pro 1.028.670,0	Pro 142.734,6	Pro 1.013.707,8	Pro 44.021,4

Fontes/Entidades: DGEEC/MEC, PORDATA  
Última actualização: 2015-12-18

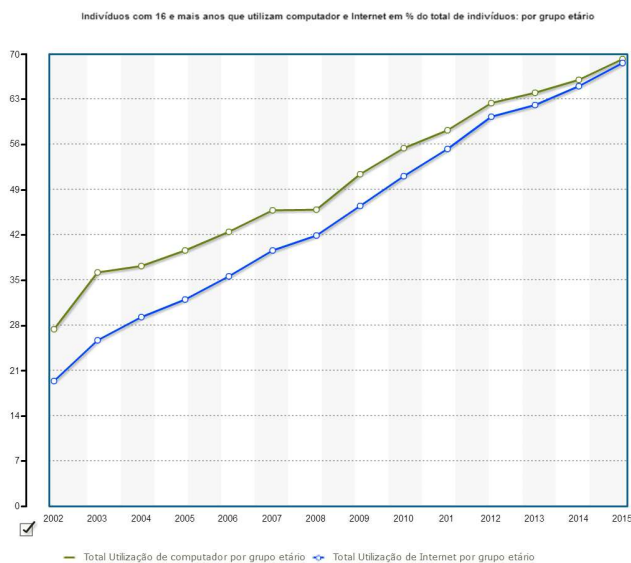
### 7.1.4 Utilização do Computador

No contexto de geração de inovação, Portugal tem, portanto, enormes desafios de dimensão, escala, mas importa analisar igualmente a apetência e adoção de tecnologias pela população e neste contexto é possível concluir que a população portuguesa tem um nível de adoção da utilização de plataformas digitais, como o computador, imensamente elevada em todos os grupos etários:

Anos	Utilização de computador por grupo etário						
	Total	16-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74
2005	39,6	78,1	57,4	42,4	29,5	14,7	3,5
2006	42,5	82,7	63,2	44,4	32,1	16,7	4,4
2007	45,8	89,8	66,0	49,1	33,2	21,5	5,7
2008	45,9	89,6	74,0	53,3	34,8	23,2	6,1
2009	51,4	92,2	82,4	59,6	41,3	26,9	8,1
2010	55,4	94,0	82,1	66,9	46,7	32,0	12,7
2011	58,2	95,0	85,2	72,9	50,5	31,3	13,9
2012	62,4	97,1	91,0	76,8	55,5	35,5	17,0
2013	64,0	97,9	94,0	82,1	56,2	35,8	20,2
2014	66,0	98,0	94,0	84,0	60,0	39,0	23,0
2015	69,2	98,1	94,1	87,5	64,8	45,2	29,0

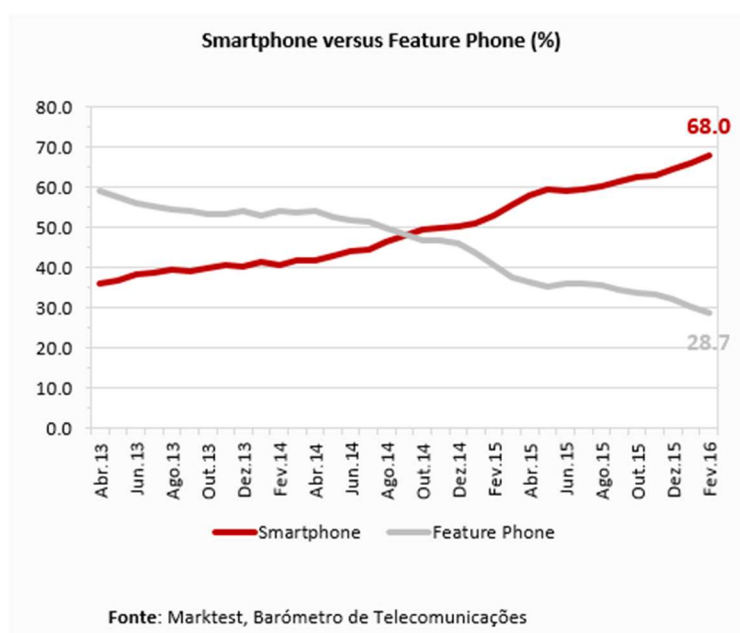
Fontes de Dados: INE – Módulo do Inquérito ao Emprego (em 2001 e 2002) / Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Famílias (a partir de 2003)  
Fonte: PORDATA  
Última actualização: 2015-12-04

Quando analisamos a utilização da internet e comparamos com a utilização do computador, facilmente concluimos que se verifica um paralelismo muito elevado entre o forte crescimento a partir do início de 2000 entre a utilização do computador e da internet para cerca de 70% em ambos os segmentos, ou seja, quase a totalidade dos utilizadores de computador, utiliza também o acesso à internet, entre os maiores de 16 anos, o que posiciona o público alvo dos serviços digitais no grau de penetração muitíssimo elevado.



Fontes de Dados: INE - Módulo do Inquérito ao Emprego (em 2001 e 2002) | Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Famílias (a partir de 2003)  
 Fonte: PORDATA  
 Última actualização: 2015-12-04

Em níveis muito semelhantes está a taxa de utilização de smartphones, de acordo com o barómetro de Telecomunicações da Marktest (Fevereiro 2016)



É possível então concluir que há aproximadamente a mesma percentagem de utilizadores de computador, internet e smartphones, mesmo tendo em consideração que a análise dos smartphones inclui também a população dos 10 aos 16 anos (Marktest 2016).

Estes dados estatísticos permitem concluir a elevada taxa de penetração dos meios digitais na população portuguesa é muitíssimo elevada, o que contempla uma forte disponibilidade para utilização desses meios por uma maioria qualificada da população analisada.

Os múltiplos meios de acesso ao dispor dos utilizadores fazem então com o crescimento das operações realizadas nos meios digitais, como o comércio eletrónico, igualmente suba muito exponencialmente. O exemplo do crescimento elevado do comércio eletrónico demonstra o impacto do crescimento da utilização do acesso internet nos diversos meios e o aumento da confiança dos utilizadores nos canais digitais, de acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) a representatividade dos utilizadores que efetuam compras online mais que duplicou:

Indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que utilizam computador, internet e comércio eletrónico, 2010-2015						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Computador	55,4	58,2	62,4	64,0	65,8	69,2
Internet	51,1	55,3	60,3	62,1	64,6	68,6
Comércio eletrónico	9,5	10,3	13,3	14,8	17,1	22,6

Unidade: %

**Notas:**  
Universo: Indivíduos com idade entre 16 e 74 anos, residentes em território nacional.

**Fonte:**  
INE/Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015.

Relativamente aos tipos de utilização do acesso internet, importa igualmente analisar o comportamento face ao acesso ao homebanking, de acordo com os dados do INE:

Indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que utilizaram internet <i>banking</i> , Portugal e UE-28, 2010-2015						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Portugal	38	40	41	36	39	41
UE-28	52	52	54	55	57	x

**Notas:**

Universo: Indivíduos com idade entre os 16 e os 74 anos, que utilizaram internet nos últimos 3 meses.

x - dado não disponível

**Fontes:**

EUROSTAT - Survey on ICT Usage in Households and by Individuals (atualizado em 05/11/2015).

INE/Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias, 2015

Como podemos constatar, o acesso ao homebanking tem estabilizado nos últimos 5 anos, com um crescimento acumulado na ordem dos 10% em Portugal, mas que se estabelece acima da média da União Europeia, UE composta por 28 países, que tem um crescimento na ordem dos 4% (excluindo 2015). Esses indicadores de crescimento são semelhantes no contexto das redes sociais, com um crescimento acumulado de 12% em Portugal que compara com um crescimento acumulado de 5% na UE-28.

Indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que utilizaram internet para participar em redes sociais, Portugal e UE-28, 2011, 2013, 2014 e 2015				
	2011	2013	2014	2015
Portugal	57	70	72	70
UE-28	53	57	58	x

**Notas:**

Universo: Indivíduos com idade entre os 16 e os 74 anos, que utilizaram internet nos últimos 3 meses.

x - dado não disponível

**Fontes:**

EUROSTAT - Survey on ICT Usage in Households and by Individuals (atualizado em 05/11/2015).

INE/Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias, 2015

Estes indicadores representam uma elevada maturidade do acesso a serviços digitais como o homebanking e as redes sociais, com um crescimento estável, porém acima da média europeia. Um dos fatores que contribuem para a maturidade da utilização dos serviços digitais é o crescimento do acesso através de equipamentos móveis/portáteis (EUROSTAT, 2015):



Indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que utilizaram equipamento portátil para aceder à internet fora de casa e do local de trabalho nos primeiros 3 meses do ano, Portugal e UE-28, 2012-2014			
	2012	2013	Unidade: % 2014
Portugal	35	38	57
UE-28	48	57	66

**Notas:**

Uníverson: Indivíduos com idade entre os 16 e os 74 anos que utilizaram internet nos primeiros 3 meses do ano.

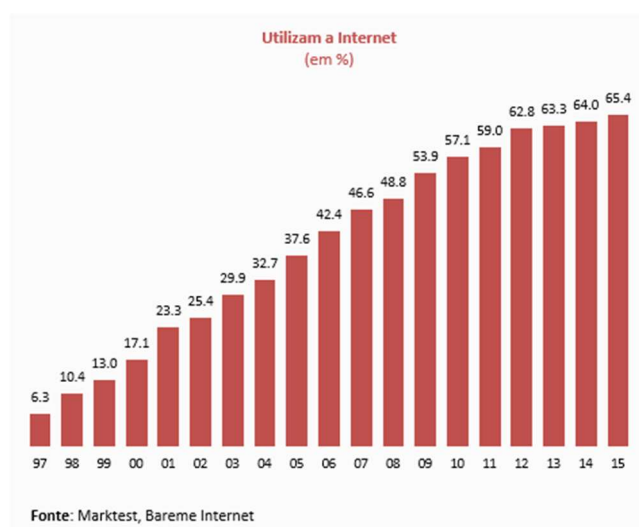
**Fonte:**

EUROSTAT - Survey on ICT Usage in Households and by Individuals (atualizado em 05/11/2015).

Em dois anos, de 2012 para 2014, o acesso internet em mobilidade em Portugal cresceu 22% em comparação com 18% na média da EU-28, aproximando Portugal, neste fator, da média europeia relativa.

### 7.1.5 Utilização da Internet em Portugal

De acordo com os últimos dados do BaremeInternet da Marktest (2016), Portugal tem cerca de 5,6 milhões de utilizadores de internet, o que representa cerca de 65,4% da população com acesso internet



Este fator, em conjugação com a elevadíssima taxa de penetração dos smartphones em Portugal, sustenta o elevadíssimo potencial que os utilizadores portugueses têm para serviços digitais, pela muito significativa representatividade dos dispositivos e da utilização do principal fator de acesso, a internet, que em alguns escalões etários e até sociais chega a superar os 99%.

## 7.2 O Setor Financeiro

### 7.2.1 Maiores Bancos do Mundo

1. ICBC – INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA (CHINA)	O ICBC é um banco que tem vindo a aumentar os seus lucros todos os anos, sendo que em 2013 aumentou o seu lucro líquido em 10,3%.
2. CHINA CONSTRUCTION BANK (CHINA)	Considerado o segundo maior banco da república popular da China, o China Construction Bank tem tido lucros anuais na ordem dos 90 biliões de euros.
3. JP MORGAN (EUA)	Em terceiro lugar surge o maior banco dos Estados Unidos que tem visto os seus lucros em queda ano após ano. Em 2014 as quedas registadas foram de 8%.
4. BANK OF AMERICA (EUA)	O Bank of America é considerado um dos maiores bancos americanos, sempre presente neste <i>ranking</i> anual. Actualmente, os seus lucros rondam 22 biliões de dólares.
5. HSBC (REINO UNIDO)	O HSBC é um dos maiores bancos a nível mundial, com sede em Londres. Hoje em dia, encontra-se na quinta posição <i>ranking</i> , tendo um valor de mercado estimado nos 200 biliões de euros.
6. CITIGROUP (EUA)	O Citigroup é uma empresa de serviços financeiros que acaba por entrar também ela no <i>ranking</i> dos maiores bancos o mundo. Com sede em Nova Iorque teve, em 2013, uma receita de 77 biliões de euros.
7. BANK OF CHINA (CHINA)	O banco popular da China é o mais antigo banco da China e só vem confirmar a força do império chinês neste top 10. Os lucros desta instituição assentam numa média de 18 biliões anuais.
8. WELLS FARGO (EUA)	À semelhança do Citigroup, a Wells Fargo também é uma entidade que presta serviços financeiros, contando actualmente com 130 mil trabalhadores em vários cantos do mundo.
9. AGRICULTURAL BANK OF CHINA (CHINA)	O banco agrícola da China também é conhecido como AgBank e, com sede em Pequim, tem-se mantido estável, conseguido segurar o seu lugar no <i>ranking</i> .
10. MITSUBISHI (JAPÃO)	Em último lugar surge finalmente o único banco japonês, o Mitsubishi Bank, que tem registado sucessivas quedas nos seus lucros.





































































































Fonte: The Banker (2015): <http://www.thebanker.com/Top-1000> acedido em 10/04/2015

### 7.2.2 Bancos com maiores lucros no Mundo

TOP 25 PROFITS FOR FOREIGN-OWNED SUBSIDIARIES, 2014					
Rank	Bank	Country	Pre-tax profits (\$m)	Parent	Parent country
1	HSBC	HongKong	14,336	HSBC Holdings	UK
2	Santander Holdings USA	US	4,121	Banco Santander	Spain
3	Bank of China Hong Kong	HongKong	3,953	Bank of China	China
4	BNP Paribas Fortis	Belgium	2,869	BNP Paribas	France
5	Grupo Financiero BBVA Bancomer	Mexico	2,756	BBVA	Spain
6	Ulster Bank Ireland	Ireland	2,460	Royal Bank of Scotland	UK
7	Banco Santander Brasil	Brazil	2,426	Banco Santander	Spain
8	Hang Seng Bank	HongKong	2,327	HSBC Holdings	UK
9	Santander UK	UK	2,183	Banco Santander	Spain
10	BBVA Banco Provincial	Venezuela	2,136	BBVA	Spain
11	Bank Austria	Austria	1,958	UniCredit	Italy
12	ING Bank Belgium	Belgium	1,789	ING Bank	Netherlands
13	Barclays Africa Group	South Africa	1,703	Barclays	UK
14	Standard Chartered Bank Hong Kong	HongKong	1,543	Standard Chartered	UK
15	Hypo Vereinsbank	Germany	1,539	UniCredit	Italy
16	Grupo Financiero Banamex	Mexico	1,521	Citigroup	US
17	Yapi Kredi Bankasi	Turkey	1,294	UniCredit	Italy
18	RBS Citizens Financial Group	US	1,249	Royal Bank of Scotland	UK
19	TD Bank US Holding Company	US	1,235	Toronto Dominion Bank	Canada
20	Grupo Financiero Santander	Mexico	1,143	Banco Santander	Spain
21	ING DiBa	Germany	1,078	ING Bank	Netherlands
22	Union Bank Corp	US	1,070	Mitsubishi UFJ Financial Group	Japan
23	ICBC Asia	HongKong	1,030	Industrial and Commercial Bank of China	China
24	Banco Santander Chile	Chile	991	Banco Santander	Spain
25	BancWest Corporation	US	972	BNP Paribas	France

Source: [www.thebankerdatabase.com](http://www.thebankerdatabase.com)

### 7.2.3 Marcas de Bancos mais valiosas do Mundo

2015	2014	Logo	Name	Country	2015	2014	2015	2014										
1	1		Wells Fargo		34,925	30,242	AAA-	AAA-	26	27		ING (Banking)		8,876	7,988	AA	AA	
2	6		ICBC		27,459	22,803	AA+	AA+	27	17		Sberbank		8,068	10,950	AAA-	AAA-	
3	2		HSBC		27,280	26,870	AAA	AAA	28	25		BBVA		8,335	8,533	AA+	AA+	
4	9		China Construction Bank		26,417	18,954	AAA-	AA-	29	42		Commonwealth Bank		7,520	5,475	AAA-	AA+	
5	4		Citi		26,210	24,518	AA+	AA+	30	29		Société Générale		7,415	7,799	AA+	AA+	
6	3		Bank of America		25,713	26,683	AA+	AA+	31	36		Bank of Communications		7,124	6,884	AA+	AA	
7	5		Chase		23,392	23,157	AA	AA	32	30		Scotiabank		7,028	7,717	AA+	AA+	
8	10		Agricultural Bank of China		22,714	17,783	AA+	AA+	33	37		Rabobank		7,016	6,723	AA+	AA+	
9	12		Bank of China		20,392	16,725	AAA-	AA+	34	34		Bank of Montreal		6,930	7,114	AA	AA+	
10	8		Santander		18,700	20,021	AAA-	AAA-	35	-		Lloyds Bank		6,895	5,941	AA+	AA+	
11	7		BNP Paribas		14,939	20,206	AA	AAA-	36	43		Shinhan Financial Group		0	5,416	-	AA+	
12	11		MUFU		14,511	17,561	AA	AA	37	32		Nordea		6,692	7,376	AA+	AAA-	
13	13		Barclays		14,206	14,186	AA	AA+	38	39		ANZ		6,664	5,926	AA+	AA+	
14	16		RBC		12,473	11,960	AA	AA+	39	31		Mizuho		6,003	7,690	AA	AA-	
15	20		Bradesco		12,385	10,600	AAA-	AAA-	40	54		State Bank of India		6,563	4,063	AA+	AA+	
16	14		JP Morgan		11,958	14,039	AA	AA	41	35		Banco do Brasil		6,549	6,972	AA+	AA+	
17	19		UBS		11,574	10,644	AA+	AA+	42	47		DZ BANK		2,903	4,950	A+	A+	
18	18		TD		11,127	10,855	AA+	AA+	43	28		SMFG		6,142	7,833	AA-	AA-	
19	15		Deutsche Bank		10,993	13,491	AA	AA+	44	52		China Minsheng Bank		5,781	4,375	AA+	AA	
20	21		Goldman Sachs		9,403	10,160	AA+	AA+	45	48		Westpac		5,673	4,901	AA+	AA+	
21	24		Capital One		9,392	9,058	AA	AA+	46	41		U.S. Bank		5,644	5,565	AA	AA	
22	22		Credit Suisse		9,181	10,144	AA	AA+	47	38		UniCredit		5,405	6,585	AA	AA	
23	23		Itau		9,021	9,904	AA+	AAA-	48	33		Standard Chartered		5,162	7,148	AA	AA+	
24	26		Morgan Stanley		8,888	8,114	AA	AA	49	46		National Australia Bank		5,139	4,968	AA+	AA	
25	44		China Merchants Bank		8,880	5,390	AAA	AA	50	49		CAIXA		5,123	4,759	AA	AA-	

Fonte: BrandFinance (2015): Disponível em

[http://brandirectory.com/league\\_tables/table/banking-500-2015](http://brandirectory.com/league_tables/table/banking-500-2015) acedido em 10/04/2015

### 7.2.4 Mercado Financeiro Português

Todo este processo de instabilidade económica obrigou grande parte dos bancos e instituições financeiras em Portugal a um processo de reajustamento que os obrigou a focar apenas no contexto tradicional do negócio, procurando daí obter o máximo de eficiência para potenciar o retorno à rentabilidade, sustentabilidade e solvência, esperando-se que os movimentos de consolidação se mantenham, reduzindo o número de bancos em Portugal através de processos de fusão e aquisição por investidores estrangeiros (Ferreira, 2014).

De acordo com a informação disponível nos relatórios e contas, em 2014, quatro dos cinco maiores bancos a operar no mercado português tiveram, no total, prejuízos de 534,4 milhões de euros (estes resultados consideraram, os resultados do NovoBanco, devido ao seu processo de resolução financeira). Entre a CGD, MBCP, BPI, NovoBanco e Santander Totta, o banco espanhol foi o único a lucrar.

Em 2015, entre o mesmo grupo de análise, apenas já o banco público (CGD) e NovoBanco registaram perdas. O lucro agregado de MBCP, BPI e Santander Totta alcançou 763 milhões de euros. Se considerarmos a perda de 171 milhões de euros (contra 348 milhões em 2014) da CGD, os mesmos bancos que tiveram uma perda de 534,4 milhões de euros em 2014, têm agora um lucro de 592 milhões de euros.

Os resultados de 2015 podem ser vistos como um ponto de viragem para os maiores bancos em Portugal, mas estes tiveram, de 2011 a 2014, uma perda agregada de perto de 11 mil milhões, resultado de anos sucessivos a acumular imparidade ao ponto de integrar o top dos países do mundo com maior proporcionalidade das imparidades face aos resultados dos bancos

TOP 10 COUNTRIES FOR TOTAL IMPAIRMENT CHARGES		
Country	Proportion of total operating income (%)	Change year on year (basis points)
Ukraine	122.1	88.0
Greece	108.9	49.3
Portugal	53.4	-9.2
Italy	43.3	-5.7
Russia	39.7	21.2
Spain	32.8	-6.4
Austria	30.5	7.9
Kazakhstan	28.6	-3.1
Kuwait	26.6	-5.9
Vietnam	26.3	3.7

Note: excludes countries with fewer than three banks in the Top 1000.  
Source: www.thebankerdatabase.com

### 7.2.5 Proposta de Valor das Fintechs

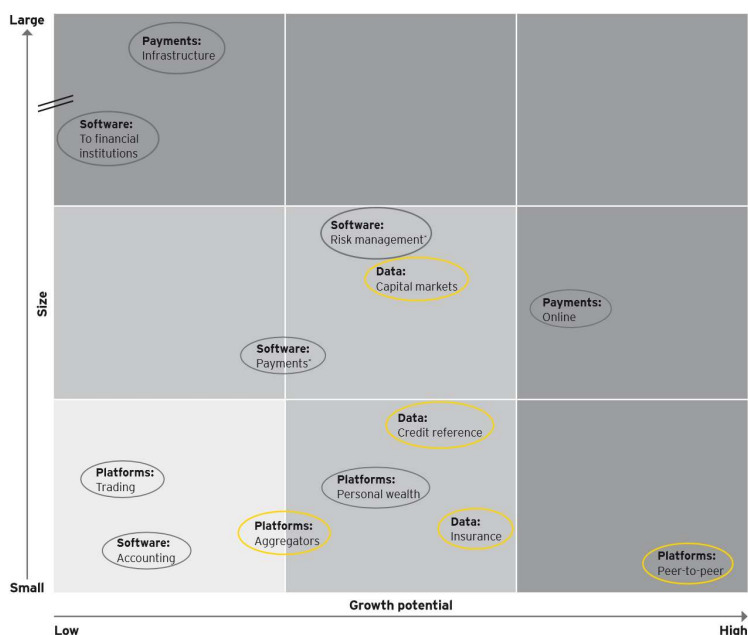
Ao nível das áreas de atuação, as *fintech* têm focado a sua ação acima de tudo em áreas que os bancos têm dificuldade em apresentar propostas de valor que interessem aos clientes: clientes individuais com recursos financeiros de dimensão média e pequenas e médias empresas. Além da dificuldade dos bancos em satisfazer estes segmentos, outro dos fatores que tem potenciado a ação das *fintech* nestes segmentos é o elevado impacto das mudanças de hábitos e expectativas dos clientes, potenciado pelo crescimento exponencial dos smartphones e tablets (Citi, 2016). O outro vetor muitíssimo relevante na criação de um espaço de atuação das *fintech* é a propensão cada vez mais crescente das empresas para assumir riscos, numa perspetiva de potenciar, descobrir e explorar antes da concorrência novos modelos de negócio, novas oportunidades de diferenciação e novos mecanismos de relação com os clientes (Kane, Palmer et al., 2015).

Um fator central na estratégia dos bancos, que está na génese de todas as *fintech*, é a capacidade de proporcionar aos clientes uma experiência de utilização totalmente integrada, diferenciadora e capaz de criar valor nas necessidades dos clientes, sendo este um fator absolutamente central na retenção, captação ou recuperação de clientes e, como tal, um elemento de grande dedicação por parte das entidades com uma estratégia clara neste domínio em todos os pontos de contacto com o cliente, sejam eles físicos/presenciais (balcões) ou digitais (apps, homebanking, etc.) pelo

impacto que efetivo causado na lealdade dos clientes à marca, confiança e fidelização dos clientes (Sharma & Chaubey, 2014).

Atualmente o Reino Unido lidera o contexto europeu das *fintech* nomeadamente em segmentos como as plataformas de empréstimo *peer to peer* (pessoa a pessoa) e produtos financeiros de análise de dados e analítica operacional, numa estimativa de valorização do mercado coberto por estas empresas na ordem dos 25 mil milhões de euros, com o segmento dos Pagamentos a representar cerca de 50% do valor gerado, porém são ainda diversos os segmentos atrativos para serem explorados, pelo que o modelo de maturidade está longe de ser atingido.

#### *Segmentos de atratividade para as fintech*



Fonte: EY (2014): Landscaping UK Fintech

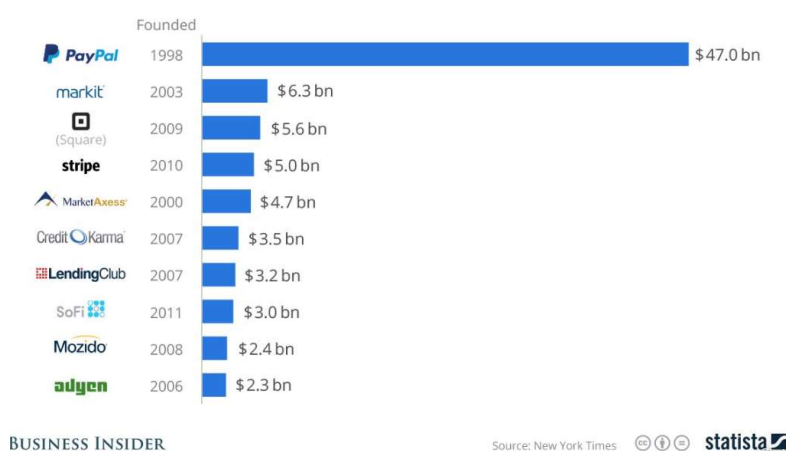
A generalidade das *fintech* existentes no Reino Unido são “Fintech Emergentes”, ou seja, empresas pequenas face a instituições incumbentes, como modelos de negócio disruptivos atuando na desintermediação da industria financeira através da introdução de tecnologia. A outra corrente de *fintech* existentes no Reino Unido, com pouca expressão no contexto europeu, são as “Fintech Tradicionais” que correspondem a empresas tecnológicas de maior dimensão que suportam as instituições financeiras incumbentes através de soluções tecnológicas (EY, 2014).

A análise global feita aos principais mercados de desenvolvimento das *fintech* permite posicionar o Reino Unido como o grande mercado alternativo aos EUA (Califórnia e Nova Iorque), sendo que apesar de tudo a diferença de investimento captado no continente americano é ainda muitíssimo superior ao realizado na Europa, porém os estudos e pesquisas efetuados preveem que a China entre no grupo da liderança juntamente com os EUA e Reino Unido nos



próximos anos, sendo que as *fintech* de origem na China trazem uma grande elemento diferenciador face ao atual contexto, pois nascem com a dimensão e escala que habitualmente não caracterizam as *fintech* nos EUA e Reino Unido, o que constitui uma significativa ameaça para os bancos.

Não obstante o elevado e crescente investimento associado às *fintech* não significa que o valor de mercado das empresas emergentes as posicione já como entidades de grande escala. Entre as startups que fazem parte deste processo de transformação da indústria financeira, apenas a PayPal tem uma relevância económica de mercado muito relevante (47mil milhões de dólares) e vale atualmente mais do que a soma das restantes *fintechs* emergentes de maior valor de mercado (New York Times, 2016).



Fonte: Business Insider a partir do estudo do New York Times

### 7.2.6 O novo Ecosystema Financeiro

Os bancos têm um papel fundamental na interligação de dois Ecosystema fundamentais ao novo modelo do sistema Financeiro: Ecosystema de Parceiros e Ecosystema de Clientes. Será a partir da capacidade dos bancos de criar valor para o sistema financeiro, para os clientes e para os parceiros, que irá residir o valor futuro destes face aos novos concorrentes que se posicionam no setor

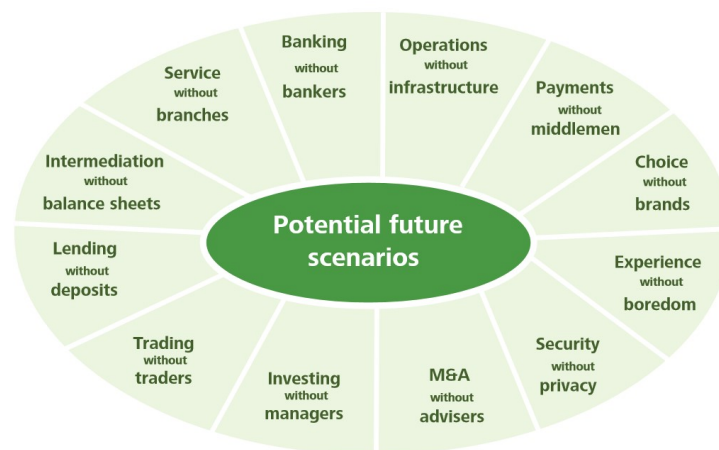


Fonte: IBM Institute for Business Value analysis

Os smartphones e todo o conceito associado à mobilidade, alterou não só o perfil de consumo, mas também a própria sociedade e a forma como as pessoas se relacionam e o surgimento das suas identidades digitais associadas ao contexto das redes sociais, que em si constituem um vasto elemento de oportunidade que os bancos tardam em aceitar, justificando-se pela pouca relevância de negócio, quando na verdade o que os impede é a sua capacidade de resposta aos fatores de segurança – este comportamento designa-se por dissonância cognitiva (Walker 2014).

Esta transformação da indústria financeira é um dado adquirido para a generalidade das entidades que fazem parte deste setor, ao ponto de um dos maiores bancos do mundo, o Goldman Sachs, ter entre os seus colaboradores cerca de 33.000 engenheiros, um número superior a empresas tecnológicas como o Facebook (Business Insider, 2015).

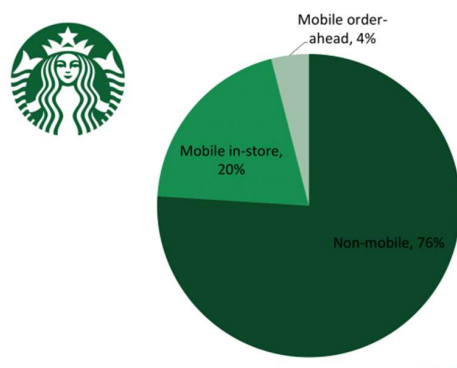
A Deloitte no relatório “Banking Reimagined” (2016) faz um exercício semelhante projetando o setor financeiro num contexto de economia digital transformado pela evolução da tecnologia e ubiquidade dos dispositivos móveis que, segundo a consultora estratégica, levará a repensar o paradigma organizacional dos bancos para serem organizações mais ágeis, colaborativas e expostas.



Fonte: Deloitte (2016) “Banking reimagined”

### 7.2.7 Caso de sucesso de pagamentos móveis

A empresa de cafés mundialmente conhecida, Starbucks, apostou numa ferramenta de pagamentos digitais combinada com um programa de fidelização para clientes e no primeiro trimestre de 2016 esse meio de pagamento nas lojas dos EUA já representou 20% do total das transações/pagamentos efetuadas nas lojas Starbucks.



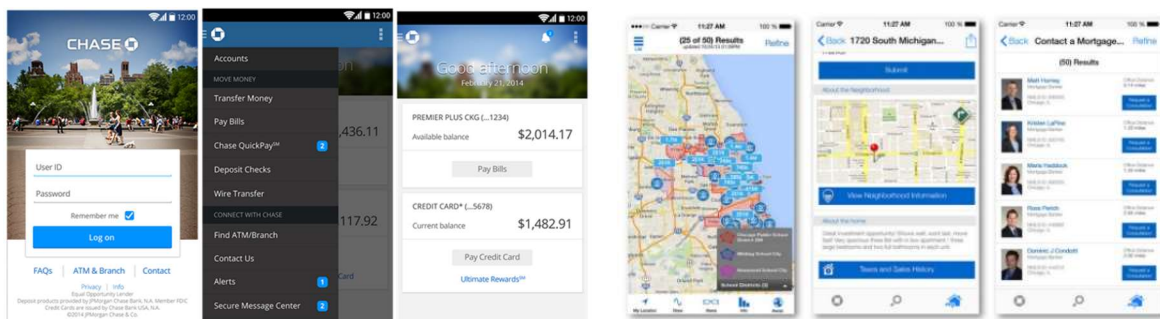
Fonte: BI Intelligence Research (dados do primeiro trimestre de 2016)

Se considerarmos a componente de encomenda/pedido e pagamento “Order & Pay”, ou seja, a possibilidade de os clientes fazerem o seu pedido através da “app” Starbucks e o respetivo pagamento pela mesma via, recolhendo apenas o que encomendaram na loja pretendida, a empresa reportou já uma representatividade desse serviço de 4% face a todas as transações nas lojas dos EUA, o que é particularmente significativo tendo em consideração que foi um serviço lançado pela marca em Setembro de 2015. Estimativas recentes da empresa americana apontam para cerca de 22% de representatividade deste serviço na totalidade das transações nas lojas dos EUA em 2020.

### 7.2.8 Exemplos de Soluções Digitais em funcionamento

(captura de imagens a partir de sites oficiais dos bancos e notícias de imprensa especializada no setor financeiro e/ou tecnologia. Trabalho gráfico da cortesia do Professor Doutor Jorge Guimarães)

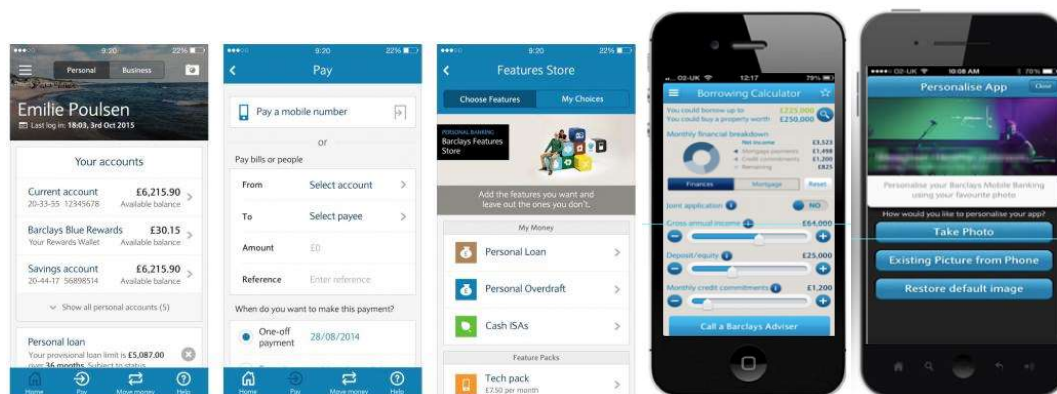
O JP Morgan Chase é o maior banco do mundo e lidera em diversos parâmetros de satisfação e qualidade, entre os quais os canais digitais que são totalmente orientados a uma perspetiva de mobilidade, redes sociais e personalização.



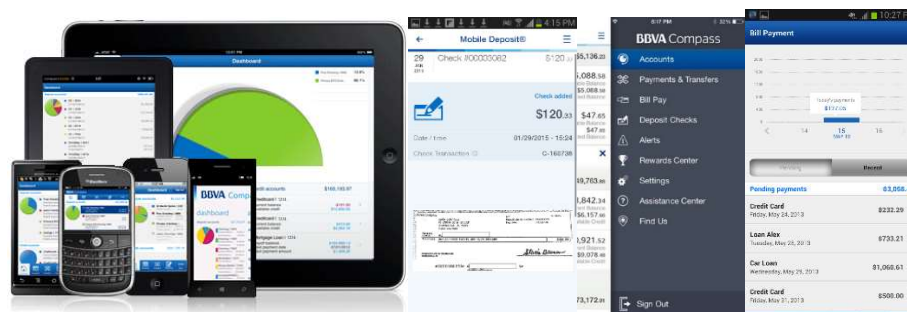
O Barclays Bank tem feito um investimento muito significativo na plataforma digital e tem recebido diversos reconhecimentos no Reino Unido pela qualidade das suas aplicações e



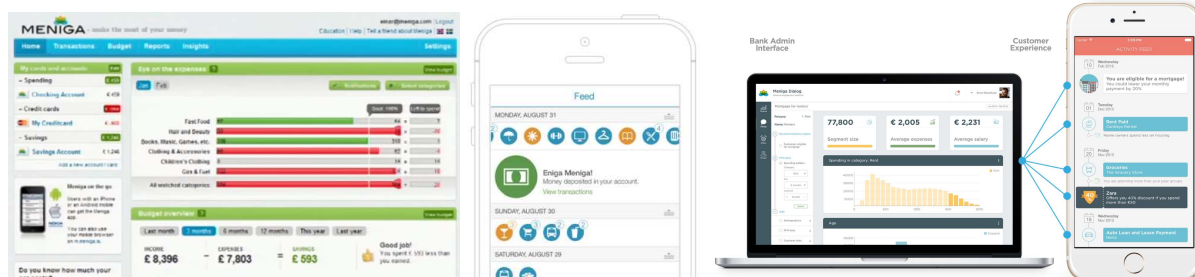
soluções digitais que já integram uma perspectiva omnicanal muito significativa, sem descurar a personalização e a segurança



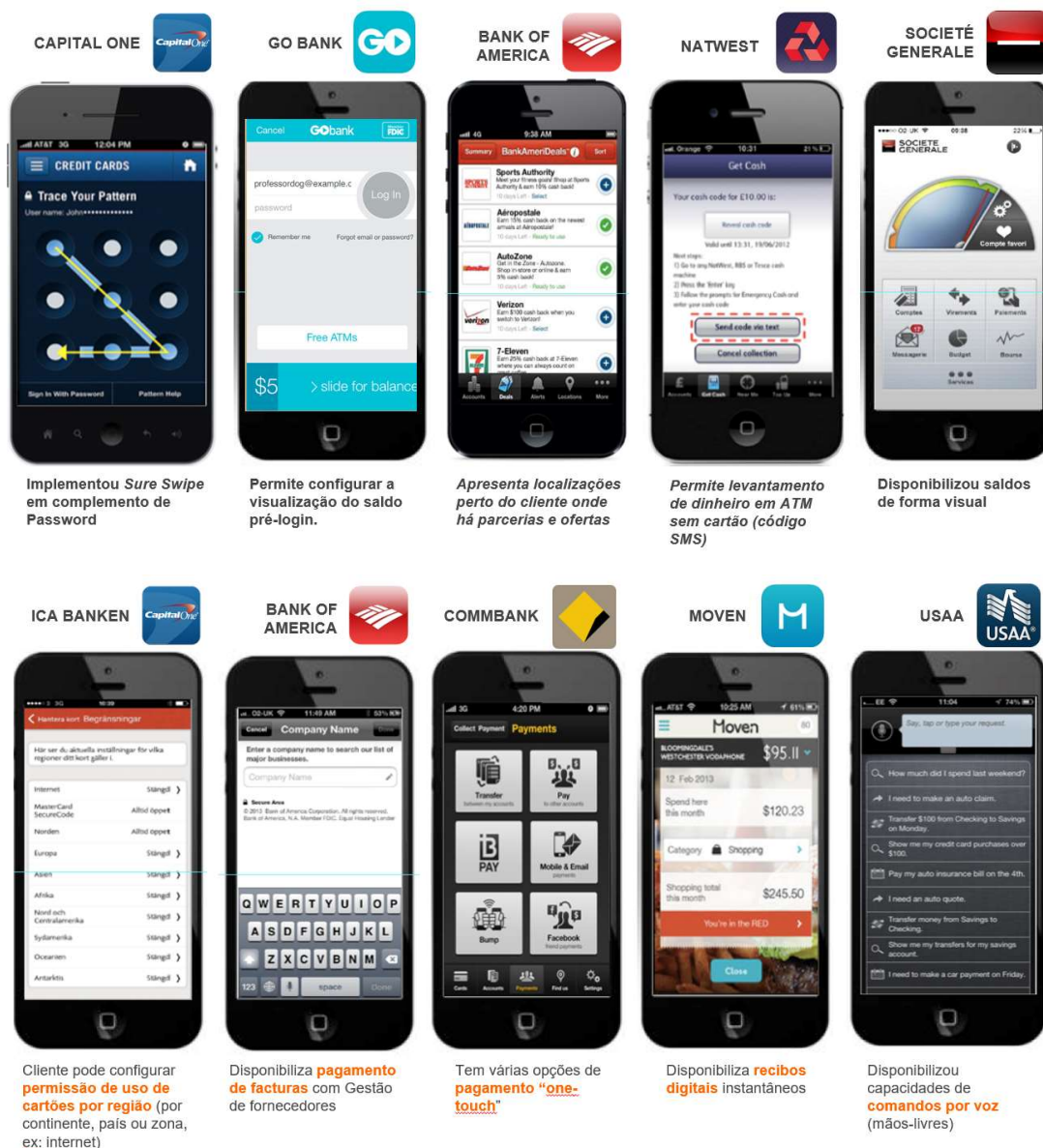
O BBVA Compass é a marca do grupo BBVA para a região dos EUA de Alabama, Arizona, Califórnia, Colorado, Florida, New México e Texas. O BBVA tem adquirido diversas *fintech* e as aplicações digitais do banco são um excelente exemplo de aceleração de evolução incorporando essas aquisições.

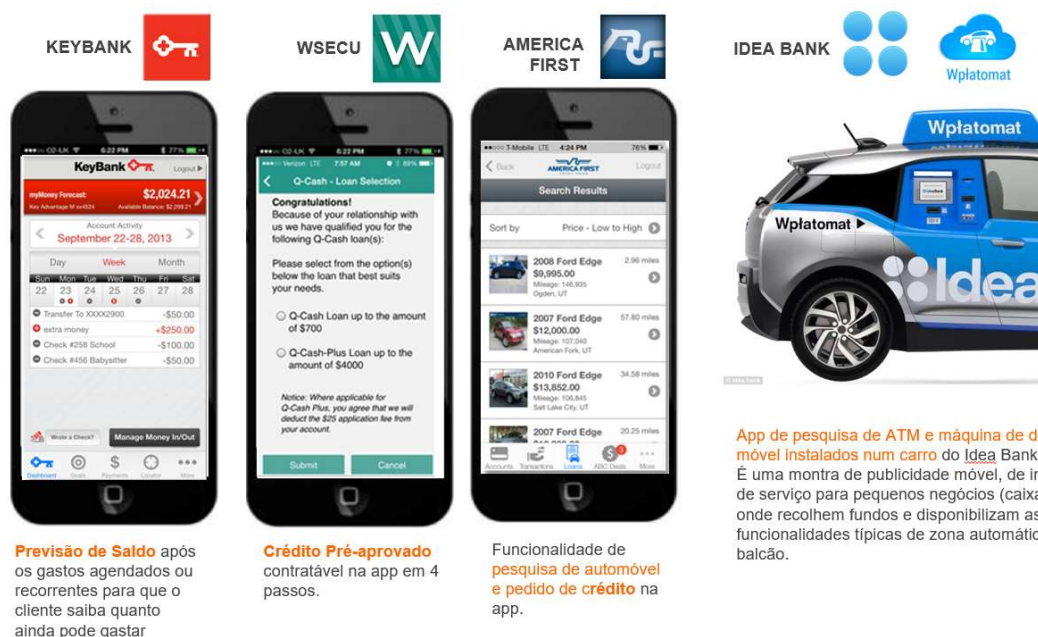
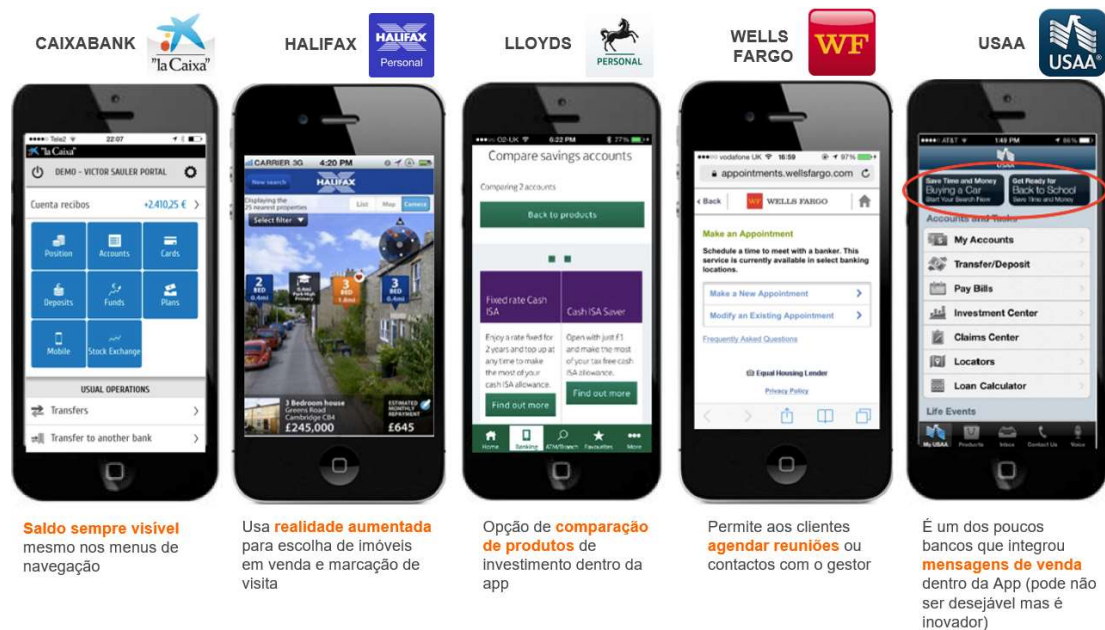


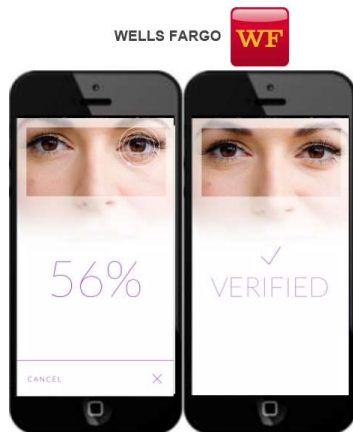
O segmento de PFM – *Personal Finance Management* é claramente uma área de grande interesse para os clientes das instituições financeiras como ficou demonstrado na investigação desta dissertação, a fintech Meniga criou uma solução que é já utilizada por bancos líderes como Santander, INK ou Commerzbank e que se destaca pelas funcionalidades e experiência de utilização



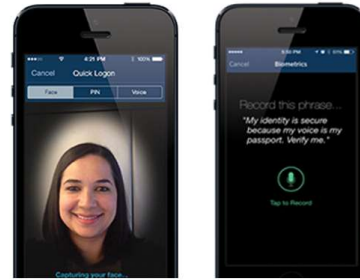
Muitas entidades financeiras, em parceria com *fintechs* ou não estão a lançar para os seus clientes paradigmas de inovação disruptiva e que está a abrir novos modelos de negócio, a chegar a novos segmentos de clientes e a criar novos modelos e desafios de concorrência.







A solução da **EYEVERIFY** está a ser implementada em várias Apps e foi a escolhida pela **Wells Fargo**.



**USAA tem a possibilidade de adicionar voz e reconhecimento facial para assinatura biométrica**  
Captura a face usando a camera do telemóvel e para a voz usa o microfone para gravação de uma frase pré-configurada que depois é usada na autenticação por voz.

### 7.2.9 *Questionário Digital*

Idade \*

- ☐ 18 a 24 anos
- ☐ 25 a 34 anos
- ☐ 35 a 44 anos
- ☐ 45 a 54 anos
- ☐ 55 a 64 anos
- ☐ 65 anos ou mais

---

Sexo \*

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Estado Civil \*

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)
- ☐ Divorciado(a)
- ☐ Viúvo(a)

---

Profissão \*

- ☐ Estudante
- ☐ Profissional Liberal
- ☐ Trabalhador(a) Conta Outrem
- ☐ Trabalhador(a) Conta Própria
- ☐ Reformado(a)
- ☐ Desempregado(a)

### Habilitações Literárias \*

- ☐ Ensino Básico
  - ☐ Ensino Secundário
  - ☐ Ensino Superior
- 

### Qual das seguintes opções melhor corresponde à sua área de residência: \*

- ☐ Grande Lisboa / Porto
- ☐ Outra grande Cidade / Capital de Distrito
- ☐ Cidade
- ☐ Vila
- ☐ Aldeia
- ☐ Arquipélagos Açores / Madeira
- ☐ Outro

### Rendimento Anual Bruto \*

- ☐ até 6.000€
  - ☐ 6.001€ a 10.000€
  - ☐ 10.001€ a 20.000€
  - ☐ 20.001€ a 35.000€
  - ☐ 35.001€ a 60.000€
  - ☐ 60.000€ ou mais
- 

### Quantas vezes acede às redes sociais? \*

Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Yammer, etc.

- ☐ Não acedo a redes sociais
- ☐ Raramente
- ☐ Algumas vezes por semana
- ☐ Uma ou mais vezes ao dia

### É cliente de quantos bancos? \*

- ☐ Um
  - ☐ Dois
  - ☐ Três ou mais
- 

### É cliente de quantos produtos/serviços financeiros? \*

Produtos/Serviços: Conta corrente, Créditos, Investimentos, Cartões, etc.

- ☐ Um a Três
- ☐ Quatro a Seis
- ☐ Mais de Seis



Considere sobre as operações que efetua com o(s) seu banco(s): \*

Row 1. Débitos	Column 1. Banco principal
Row 2. Pagamentos	Column 2. Outro(s) Banco(s)
Row 3. Levantamentos	Column 3. Utilizo vários bancos
Row 4. Transferências	
Row 5. Pagamento Serviços	
Row 6. Contratação/Pagamento Créditos	
Row 7. Produtos de Investimento/Poupança	
Row 8. Outros	

Tem Gestor de Cliente atribuído pelo(s) banco(s)? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconheço

Indique a frequência com que acede ao homebanking através dos seguintes meios: \*

Considere por homebanking o portal internet ou Aplicação (App) Smartphone/Tablet do seu banco

Row 1. Smartphone	Column 1. Não Uso
Row 2. Tablet	Column 2. Uso Pouco
Row 3. Computador Pessoal	Column 3. Uso Muito
Row 4. Computador profissional	Column 4. Uso Sempre
Row 5. Outro	



Indique a importância de cada um dos fatores abaixo referidos na relação com o seu banco:

\*

Row 1. Marca	Column 1. Não Valorizo
Row 2. Proximidade dos Balcões	Column 2. Valorizo Pouco
Row 3. Produtos / Serviços	Column 3. Valorizo
Row 4. Relação com Gestor de Conta	Column 4. Valorizo Muito
Row 5. Dispor Rede Própria ATM	
Row 6. Custos com Operações / Gestão	
Row 7. Qualidade Canais Digitais	
Row 8. Programas de Fidelização / Benefícios	
Row 9. Outro	

Com que frequência utiliza o homebanking? \*

- ☐ Todos os dias
- ☐ Duas a três vezes por semana
- ☐ Duas a três vezes por mês
- ☐ Uma vez por mês ou menos

Com que frequência é contactado pelo seu banco? \*

- ☐ Todos os dias
- ☐ Duas a três vezes por semana
- ☐ Duas a três vezes por mês
- ☐ Uma vez por mês ou menos

Com que frequência se desloca ao balcão? \*

- ☐ Todos os dias
- ☐ Duas a três vezes por semana
- ☐ Duas a três vezes por mês
- ☐ Uma vez por mês ou menos

Avalie o grau de inovação do seu banco no que diz respeito aos meios de relação com o cliente: \*

Considere sobre meios de relação com o cliente, serviços digitais, adaptação às novas tendências sociais, produtos diferenciadores, etc.

	1	2	3	4	
Pouco Inovador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante Inovador

Indique o seu nível de satisfação em cada um dos seguintes fatores relativamente ao seu banco: \*

Row 1. Reputação	Column 1. Nada Satisfeito
Row 2. Contacto com o cliente	Column 2. Algo Satisfeito
Row 3. Proximidade dos Balcões	Column 3. Muito Satisfeito
Row 4. Canais Digitais	Column 4. Totalmente Satisfeito
Row 5. Produtos / Serviços	
Row 6. Relação com o Gestor de Conta	
Row 7. Serviços na Rede própria ATM	
Row 8. Segurança	
Row 9. Custos com Operações e Gestão	
Row 10. Programas de Fidelização	

Na decisão de compra de um novo produto bancário, qual a relevância dos seguintes fatores?

\*

Row 1.	Disponibilidade no meu banco	Column 1.	Não Valorizo
Row 2.	Confiança na instituição	Column 2.	Valorizo Pouco
Row 3.	Características do Produto	Column 3.	Valorizo Muito
Row 4.	Custos de Contratação e/ou Gestão	Column 4.	Valorizo Totalmente
Row 5.	Meios digitais para Contratação		
Row 6.	outros		

Na compra de um novo produto bancário, qual a frequência com que utiliza cada uma das seguintes opções:

\*

Row 1.	Contratação no balcão	Column 1.	Não utilizo
Row 2.	Site internet (homebanking)	Column 2.	Utilizo pouco
Row 3.	App para Smartphone / Tablet	Column 3.	Utilizo muito
Row 4.	Noutro banco, se mais vantajoso	Column 4.	Utilizo sempre
Row 5.	Outra entidade financeira (não banco)		

Avalie os canais digitais do seu banco quanto à facilidade de utilização? \*

	1	2	3	4	
Difícil Utilização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fácil Utilização

Avalie o nível de segurança dos canais digitais do seu banco, na sua opinião: \*

	1	2	3	4	
Pouco seguros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito seguros

Avalie os canais digitais do seu banco quanto à variedade de serviços? \*

	1	2	3	4	
Muito Limitados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Completa / Abrangente

Classifique os seguintes fatores quanto à probabilidade de risco nas operações nos canais digitais: \*

Row 1. Erro próprio enquanto utilizador

Column 1. Muito Improvável

Row 2. Violação de Privacidade

Column 2. Improvável

Row 3. Fraude

Column 3. Provável

Row 4. Falta de Conhecimentos na Utilização

Column 4. Muito Provável

Row 5. Operações com entidades não credi

Row 6. Credibilidade da Instituição Financeira

Row 7. Dificuldade de Contratação

Indique qual a probabilidade de mudar de instituição bancária principal, nos próximos dois anos? \*

	1	2	3	4	
Muito Improvável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Provável

Indique em que medida cada um dos fatores abaixo referidos poderiam motivar a sua decisão de mudar de banco: \*

Row 1. Melhores Produtos e Serviços	Column 1. Muito Improvável
Row 2. Serviços totalmente digitais	Column 2. Improvável
Row 3. Maior Segurança	Column 3. Provável
Row 4. Custos mais baixos com operações	Column 4. Muito Provável
Row 5. Programas de Fidelização Atrativos	
Row 6. Outro	

Qual a probabilidade de contratar mais produtos financeiros no seu banco caso dispusesse de melhor experiência nos meios digitais? \*

Considere sobre: o banco evidenciar melhor conhecimento das suas necessidades, utilização proativa do histórico de relação com o banco, disponibilização de melhores/mais serviços, maior simplicidade na utilização dos canais, etc.

	1	2	3	4	
Pouco Provável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Provável

Se o seu banco lhe desse a opção de ter todos os seus atuais e futuros serviços financeiros apenas através de canais digitais... \*

Considere sobre: ser cliente do mesmo banco, mas utilizar apenas canais digitais (portal online, aplicações moveis seguras, videochamada, assinatura digital nos sites/aplicações, etc).

- ☐ Optaria por uma relação 100% digital
- ☐ Optaria pelo acesso digital,, desde que mantendo acesso aos balcões se necessário
- ☐ Optaria por manter o acesso utilizando a rede de balcões

Indique em que medida valoriza cada um dos fatores abaixo referidos num banco exclusivamente com canais digitais:

\*

Row 1. Segurança	Column 1. Não valorizo
Row 2. Facilidade de utilização dos canais	Column 2. Valorizo pouco
Row 3. Rapidez na contratação de serviços	Column 3. Valorizo muito
Row 4. Aconselhamento personalizado	Column 4. Valorizo Totalmente
Row 5. Notificações proativas	
Row 6. Ferramentas de poupança	
Row 7. Qualidade das aplicações móveis	
Row 8. Manter o acesso aos balcões	
Row 9. Programas de Fidelização	
Row 10. Outro	

Qual a probabilidade de ser cliente de um ou vários prestadores de serviços financeiros apenas com canais digitais?

\*

Considere sobre a utilização empresas (não-bancos) apenas com canais digitais (website/portal e aplicações móveis seguras) para prestação de serviços como: pagamentos, empréstimos, gestão/organização financeira, sistemas de poupança, etc.

	1	2	3	4	
Muito Improvável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Provável

\*\*\*

## Que serviços contrataria a um prestador de serviços apenas com canais digitais?

\*

Considere sobre entidades da economia digital de prestação de serviços financeiros - não bancos

Row 1. Efetuar Pagamentos

Column 1. Não usaria

Row 2. Efetuar Transferências

Column 2. Usaria Pouco

Row 3. Pagamentos P2P (Pessoa a Pessoa)

Column 3. Usaria Muito

Row 4. Obtenção de Créditos / Empréstimo

Column 4. Usaria Sempre

Row 5. Realizar Investimentos Financeiros

Row 6. Serviços de Gestão Financeira

Row 7. Sistemas de Poupança

Row 8. Outros

Em que medida valorizaria a disponibilização de novos serviços na rede ATM do seu banco? \*

Biometria, acesso/autenticação por telemóvel para levantamentos, contratação de produtos/serviços...

	1	2	3	4	
Não valorizaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Valorizaria Totalmente

Em que medida valorizaria a substituição do contacto presencial no balcão por meios de video-chamada segura nos canais digitais? \*

	1	2	3	4	
Não valorizaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Valorizaria Totalmente

Em que medida valorizaria se o seu banco usasse o seu histórico de utilização de recursos financeiros para lhe disponibilizar aconselhamento proativo? \*

	1	2	3	4	
Não valorizaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Valorizaria Totalmente



Em que medida valorizaria se o seu banco utilizasse a sua informação social \*  
(das redes sociais) para lhe disponibilizar aconselhamento proactivo?

	1	2	3	4	
Não valorizaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Valorizaria Totalmente

Em que medida valorizaria se a aplicação móvel do seu banco o notificasse \*  
de ofertas exclusivas em parceiros perto de si através de geolocalização?

	1	2	3	4	
Não valorizaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Valorizaria Totalmente

Em que medida valorizaria um serviço de arquivo digital seguro para seus \*  
documentos importantes nos canais digitais do seu banco?

	1	2	3	4	
Não valorizaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Valorizaria Totalmente

Em medida valorizaria se o seu banco disponibilizasse uma aplicação para pagamentos por proximidade utilizando o seu telemóvel? \*

	1	2	3	4	
Não valorizaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Valoriza Totalmente

Em que medida valorizaria se o seu banco convertesse uma percentagem dos seus pagamentos em benefícios numa rede de parceiros? \*

	1	2	3	4	
Não valorizaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Valorizaria Totalmente

Em que medida valorizaria se a aplicação móvel do seu banco lhe permitisse: 1) comparar a sua despesa mensal, 2) resumo de despesas categorizadas, 3) previsão de despesas futuras? \*

	1	2	3	4	
Não valorizaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Valorizaria Totalmente

Em que medida valorizaria se o seu banco possibilitasse a compra serviços e produtos não financeiros nos canais digitais? \*

Pesquisa/seleção e crédito de imóveis, aquisição de bilhetes, roupas/sapatos, jogos/CD/DVD, saúde, etc

	1	2	3	4	
Não valorizaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Valorizaria Totalmente

Em que medida os fatores de inovação anteriores influenciariam a probabilidade de contratar de novos produtos ou serviços com o seu banco? \*

Considere sobre a sua resposta às últimas 10 questões

	1	2	3	4	
Pouco / Nada provável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Provável

### **7.2.10 Questionário das Entrevistas**

- Tendências e Desafios da Economia Digital no setor Financeiro

» Qual o impacto das fintech no setor financeiro?

» As fintech devem ser vistas como concorrentes, parceiros ou um fator ainda sem impacto

- Regulação e Compliance:

» Deve ser visto como um fator de impedimento ou normalização do setor?

- A globalização e a digitalização conjugadas podem abrir um espaço a ausência de fronteiras para serviços financeiros trazendo a concorrência de entidades como a Google, Facebook e Amazon?

- Pagamentos e Transações:

» A normalização através da SIBS ou a diferenciação transformando a SIBS?

- Simplificação do Processo de Negócio

» Personal Finance e Financial Advisory suportados em plataformas digitais ou nos funcionários do banco?

» Mobilidade: a função do funcionário bancário no futuro deverá ser mais móvel?

» Integração da vídeo-chamada e digitalização de todos os processos é um fator relevante?

» Digitalização pode aumentar contratação de produtos e serviços pelos clientes?

» Os clientes querem um Banco Direto, sem balcões?

» As plataformas digitais pode ser oportunidade novos serviços para os clientes?

» Quais os maiores bloqueios à digitalização? Cultura? Orçamento? Maturidade? Mercado?

» Criação de marketplace: Everyday bank? Vender mais do que produtos e serviços bancários?